

Atmosphère, atmosphère...

Jean-Marc Le Gall

L'émergence de concepts ou de thèmes nouveaux - du développement durable au management par les valeurs - est un phénomène récurrent qui rythme la vie des entreprises ; le sérieux y côtoie l'artificiel... Comment, dès lors, distinguer les contributions utiles des "vieilles boissons dans de nouvelles bouteilles", selon l'expression d'Henri Mintzberg ? En confrontant chaque nouvelle proposition à la réalité de l'entreprise et à une approche compréhensive de son fonctionnement. S'agissant de l'ambiance, quelle attitude adopter ? Peut-on "mettre de l'ambiance" dans l'entreprise ? Peut-on y jouer sur les "facteurs d'ambiance", comme pour un lieu d'accueil du public ? Formulées ainsi, ces deux questions suggèrent une approche "décorative" de l'ambiance, alors qu'elle est un baromètre sensible qui informe sur la réalité du bien vivre dans l'entreprise.

L'ambiance n'est pas quelque chose qu'on ajoute. Si une entreprise est perçue comme une "cage", le fait d'être dorée ne changera rien à sa perception par le personnel. L'ambiance, c'est au contraire, et littéralement, ce qui enveloppe, ce qui entoure de tous côtés, comme l'air ambiant que l'on respire... C'est ce que Jankélévitch appelait "ce je ne sais quoi", qui résulte d'une multitude d'éléments, d'un mélange d'histoire et de stratégie, de formel et d'informel, de décisions et de comportements.

Un rapide retour en arrière, des origines de l'entreprise (et du travail salarié) à l'entreprise communautaire des "trente glorieuses", permet de mesurer la double rupture actuelle, de l'emploi et du rapport au travail. Quelques pistes seront ensuite évoquées, pour rechercher comment l'entreprise flexible contemporaine pourrait redevenir ce que la philosophe Hannah Arendt appelait un "monde commun", c'est-à-dire une entreprise dont chacun se sente partie prenante.

Du travail prescrit à "l'individualisme coopératif"

De l'OST à l'analyse stratégique

Aux origines de la grande entreprise industrielle - fin XIX^e, début XX^e siècle - personne ne se soucie vraiment des conditions dans lesquelles travaille la classe ouvrière. Avec Fayol et Taylor, on pense alors qu'une bonne organisation du travail - une organisation scientifique du travail - suffit à optimiser la production, en évitant l'autonomie et la "flânerie" des ouvriers. Le travail est précisément analysé, décomposé et préparé, puis il est prescrit, et le critère d'efficacité est la bonne exécution des règles et des prescriptions. Autrement dit, la productivité des exécutants est fonction de la seule rationalisation de l'organisation du travail. Appliqué de manière souvent radicale, le taylorisme a rapidement rencontré une forte résistance, mais aussi des dysfonctionnements nombreux dans les entreprises (absentéisme, qualité médiocre, etc.).

L'ambiance ne devient un sujet d'intérêt dans l'entreprise qu'avec les travaux de l'École des relations humaines, et en particulier l'expérience menée à la Western Electric Company dans les années 1920 et 1930 aux États-Unis. Elle a montré l'influence décisive des facteurs affectifs et psychologiques sur la motivation au travail des ouvriers. Par exemple, l'attention portée par les managers aux relations quotidiennes avec les salariés, la qualité de leur écoute, mais aussi l'influence de la vie de groupe sur le comportement de chacun. La Pyramide de Maslow a synthétisé et incarné cette approche "humaine", en hiérarchisant les différents besoins de l'homme au travail, d'abord physiologiques et de sécurité, puis d'appartenance et de considération, et enfin de réalisation de soi. Ce que l'on a souvent oublié, c'est l'insistance de Maslow sur le caractère successif de chacun de ces stades : chacun doit être franchi de manière jugée satisfaisante avant que l'on prenne en compte le suivant. Ce courant de

Les limites de l'approche psychologique

pensée est à l'origine des politiques d'enrichissement des tâches et des expériences de groupes autonomes.

Enfin, les travaux de la sociologie des organisations ont montré les limites de cette approche psychologique. L'approche individuelle n'explique pas tout. Elle sous-estime en particulier le rôle des facteurs organisationnels tels que la distribution des responsabilités et de l'autorité et les structures organisationnelles. L'ensemble de ces éléments forme un contexte spécifique, une culture également, avec ses valeurs, ses rites et ses représentations. Selon leurs caractéristiques, les organisations favorisent chacune différents comportements, relations et modes d'investissement professionnel. Ainsi, la bureaucratie limite la capacité d'initiative de chacun, mais elle offre en revanche une sécurité affective, au contraire de "l'adhocratie", cette organisation au plus près des marchés qui valorise et sanctionne l'autonomie et la prise de risques. L'intérêt de cette approche de l'ambiance est son postulat d'un salarié actif - un "acteur" - qui coopère, compose ou s'oppose selon que l'on prend en compte ou non ses intérêts qui ne coïncident pas strictement avec ceux de l'organisation. La réflexion dépasse alors les seules conditions matérielles de travail et le "moral des troupes", et débouche sur une question plus stratégique : À quelles conditions vais-je m'in-

vestir dans cet emploi et pour cette entreprise ? Cette évolution s'est faite en partie dans le contexte des "trente glorieuses", cette longue période de croissance continue, assurée par des entreprises stables et intégrées, et dans le cadre d'une économie largement fermée et industrielle. Les crises pétrolières y ont mis un terme ; surtout, le contexte de la globalisation a provoqué une accélération de l'économie des services et de l'information, avec des conséquences majeures sur l'entreprise, le travail et le rapport au travail aujourd'hui.

La nouvelle donne

Les réflexions les plus récentes et les pratiques les plus innovantes témoignent de la prise en compte de la transformation des entreprises, du travail et de la population active au cours des dix dernières années.

S'agissant du travail, la concurrence exacerbée, le développement des TIC et celui des relations de service se sont renforcés mutuellement pour générer ensemble ce que le sociologue Christian Thuderoz a appelé "l'individualisme coopératif". Ce constat en forme de paradoxe souligne le fait assez général qu'il est aujourd'hui demandé au personnel des entreprises de s'engager à la fois sur un mode plus personnel et au sein de collectifs.

- En tant que personne d'abord - face au client par exemple, ou dans l'utilisation du système d'information et de l'intranet, ou encore pour détecter et corriger une anomalie - ce que d'ailleurs la tendance forte à l'individualisation concrétise dans les modes de gestion et de management des ressources humaines. Ainsi, respectivement 89 % et 62 % des entreprises attribuent aujourd'hui des augmentations individuelles aux employés et aux ouvriers (source : Hewitt, 2001).
- Dans le même temps, les entreprises mettent l'accent dans leur organisation sur la dimension collective du travail avec les groupes projets, l'organisation matricielle, les démarches qualité, les outils informatiques tels que les intranets, le "knowledge management", les forums, etc. Cet accent mis également sur la coopération est particulièrement décisif en matière de relation de service, qui oblige toute l'entreprise à se réorganiser pour soutenir le personnel en contact avec les clients.

S'agissant des salariés, en particulier ceux des jeunes générations, leur niveau de formation, leur méfiance à l'égard de l'entreprise et leur nouveau rapport au travail les rendent plus

exigeants et moins fidèles à l'égard de leur employeur. Ils tiennent également à préserver un équilibre vie privée/vie professionnelle, y compris les "high flyers". Interrogés par l'IFOP sur les défis que l'entreprise affrontera demain, 253 cadres supérieurs internationaux âgés de 30 à 48 ans ont placé "l'arbitrage entre vie privée et vie professionnelle" en deuxième position après "la globalisation des marchés" (*Le Monde*, 12 février 2002). Ils insistent tous sur le bien-être : « on doit dire de notre entreprise qu'il y fait bon vivre »... L'entreprise doit prendre en compte cette attente si elle veut fidéliser ses équipes.

La Pyramide de Maslow, revue par un salarié des années 2000, pourrait alors prendre cette forme :

- Vais-je conserver mon emploi ?
- Sera-t-il intéressant ? M'offre-t-il un bon équilibre privé/professionnel ? L'ambiance y est-elle bonne ?
- Aurai-je un bon manager ? Fera-t-il progresser mes compétences ?
- Quelle sera ma position, mon influence ?
- Quelles seront mes perspectives de carrière ?

Tout converge donc - évolution du travail, évolution des salariés - pour mettre au pied du mur les entreprises : elles n'obtiendront de leur personnel cet engagement fort qu'en repensant leur politique de management et de ressources humaines. La mise en cause récente de leur responsabilité sociale (Total avec l'Erika, Nike et le travail des enfants, Danone et les "licenciements boursiers") et de certaines de leurs pratiques internes (harcèlement, notation manipulée chez IBM) renforce d'ailleurs ce constat à certains égards radical. La montée de l'éthique est une donnée des sociétés évoluées ; l'entreprise y est d'ores et déjà confrontée, à l'extérieur mais aussi à l'intérieur.

La recherche d'un échange équitable

À l'intérieur comme à l'extérieur

Pourquoi insister sur ce contexte de l'entreprise contemporaine ? D'abord parce que manifestement les motivations individuelles et collectives sont plus déterminantes qu'auparavant : il ne suffit plus pour être efficace d'appliquer des consignes, d'être "conscientieux", il faut de l'implication personnelle et un contexte collectif de qualité. Ensuite, parce que cette motivation est plus que jamais sous conditions : les jeunes générations exigent d'être considérées

- et gérées - autrement. Dès lors, le fait pour l'entreprise d'attendre de ses collaborateurs des nouveaux comportements l'oblige à se remettre elle-même en question en profondeur. Elle ne doit pas se contenter de formules magiques sur l'importance stratégique des ressources humaines, mais elle doit créer les conditions favorables à un tel investissement professionnel. Pour reprendre une ancienne formule publicitaire, "ce qu'elle fait à l'intérieur se voit à l'extérieur", ou, si l'on préfère, il est attendu de l'entreprise qu'elle se comporte avec chacun de ses collaborateurs comme elle leur demande de se comporter avec chacun de ses clients...

Un contexte exigeant, un contrat renouvelé

L'appel à l'initiative et à la coopération rencontre dans de nombreuses entreprises le développement de l'incertitude, voire des formes de précarité, et cette perception ambivalente du changement suscite le scepticisme parmi leur personnel. Or, la montée de l'individualisme dans l'entreprise coexiste avec la demande d'un échange équitable pour s'y impliquer et coopérer. Aussi, l'entreprise doit-elle engager une réflexion innovante sur le contenu d'un nouveau "contrat" avec ses salariés, qui permette de les rassurer et de les mobiliser.

***Un "nouveau
contrat" avec
les salariés***

Puisque le "contrat implicite" de l'entreprise précédente - l'implication en échange de la garantie d'emploi - n'est plus valide, il faut réfléchir à un contrat qui fonde un mode nouveau de réciprocité : la performance du salarié, en échange de l'investissement de l'entreprise dans ses conditions de travail et ses compétences transférables. Ce nouvel engagement réciproque n'est plus voué à durer éternellement, mais il doit constituer une base équitable et réciproque. La mobilité est ainsi préparée et mieux assumée le moment venu : elle n'est plus vécue comme un échec. Cette perspective nécessite, bien sûr, une gestion de toutes les ressources humaines. C'est donc un chantier considérable, mais la perspective du "papy boom" et les tensions fortes induites sur le marché du travail vont mettre le projecteur sur les pratiques des entreprises, car celles-ci vont conditionner leur attractivité à l'embauche... Autrement dit, conditionner les facteurs de leur performance.

L'ambiance comme baromètre social

De ce qui précède, on peut retenir la conclusion suivante : aucune entreprise ne pourra durablement s'affranchir de rendre des comptes sur ses pratiques internes et externes. Elle est certes aujourd'hui soumise à l'énorme pression du calcul économique, mais en même temps chacune de ses contradictions, chacun de ses faux pas sont tôt ou tard rendus publics, et aussitôt analysés et critiqués, autant par la société civile que par les syndicats et son personnel. Avec des conséquences fortes en termes d'image, y compris auprès de ses actionnaires, sensibles à la préservation de la marque.

Considérée comme la résultante de toutes les politiques de l'entreprise et comme sa perception effective par les salariés, l'ambiance peut jouer le rôle d'un baromètre social. Dès lors, elle se confond avec son climat social, et traduit en positif ou en négatif la qualité de ses actes de gestion et de management. L'ambiance exprime leur cohérence, ou leur absence de cohérence, et concrètement elle repose sur les choix faits en matière :

- d'éthique : qu'en est-il du respect de la personne, de la transparence des pratiques, de l'équité ?
- d'organisation : est-elle appréciée par les salariés qui jugent sévèrement ses défauts et en souffrent ?
- de management : fait-il progresser les compétences des personnes ? Est-il à l'écoute ?
- de GRH : combine-t-elle une approche individuelle et collective, gère-t-elle tous les salariés ou seulement les hauts potentiels ?
- de communication : est-ce seulement l'information descendante, et, au pire, la "voix de son maître", ou, au contraire, fait-elle place au dialogue et au langage de vérité ? N'oublions pas que la Cité (polis) chez les Athéniens reposait notamment sur l'*isegoria*, c'est-à-dire l'égalité de chacun devant la parole... De plus, l'effritement des frontières entre l'entreprise et son environnement rend plus que jamais artificielles celles entre les différentes communications de l'entreprise.

L'enjeu de l'entreprise aujourd'hui est de passer d'un modèle communautaire, dans lequel le salarié n'était vraiment ni bien géré ni bien managé, mais bénéficiait d'une garantie de carrière, à un modèle radicalement nouveau qui repose sur un pacte, certes à durée déterminée,

mais très exigeant de part et d'autre. À cet égard, la qualité des contributions réciproques, et aussi celle de la communication, est la base de ce nouveau contrat à construire. Nul doute que l'air ambiant respiré dans l'entreprise nous apprend beaucoup sur la réalité et la qualité de ce nouvel échange et sur le bien vivre ensemble des salariés.

Références bibliographiques

- P. Bernoux, *La sociologie des organisations*, Seuil, 1985.
 P. Cabin (dir), *Les organisations*, Sciences humaines Éditions, 1999.
 J-M. Le Gall, *La gestion de ressources humaines*, Que sais-je ? P.U.F., 6^e édition, 2002.
 C.Thuderoz, *Du lien social dans l'entreprise. Travail et individualisme coopératif*, Revue française de sociologie, vol 36, n° 2, 1995, p 325-354.

Jean-Marc Le Gall
*est directeur d'études
 à Entreprise & Personnel,
 et professeur associé au Celsa
 (Paris-IV Sorbonne)*