



Claire HAGNERE

Année universitaire 2019-2020

Les comportements humanistes en entreprise

Mémoire de stage

MAE Alsacetch

Tutrice académique : Mme Véronique OURY

Maître de stage : M. Alain LIFFRAUD

Remerciements

Je tiens à remercier toutes les personnes ayant contribué à l'écriture de ce mémoire.

Je tiens tout d'abord à remercier mon maître de stage, M. Alain LIFFRAUD, pour m'avoir permis de faire mon stage chez Pierre Fabre. Merci de m'avoir donné la chance d'apprendre autant et de me rendre compte des formes et des enjeux que pouvaient prendre les résistances au changement. Merci également pour avoir partagé ton avis sur les comportements humanistes, m'avoir challengé dans mes réflexions et avoir lu et relu ce mémoire pour qu'il soit le plus abouti possible.

Je tiens également à remercier ma tutrice académique, Mme Véronique OURY pour m'avoir aiguillé lors de la recherche d'une problématique, et surtout pour m'avoir aidé à choisir un sujet qui me plaisait vraiment et que je trouvais passionnant.

Je remercie ensuite Magali et Jeanne pour ces moments d'échanges, de partages et de rigolades lors des pauses ou en dehors du travail qui ont contribué à rendre l'ambiance conviviale et à faire de ce stage une expérience agréable. Merci surtout pour m'avoir écoutée râler ! Merci également à Jean-Philippe, avec qui j'ai eu pas mal l'occasion de travailler. J'ai trouvé cette collaboration vraiment très agréable. Et merci pour ton aide avec le logiciel !

Enfin, je tiens à remercier tous mes proches qui m'ont soutenu.

Je remercie mes parents et ma petite sœur pour s'être intéressés à mon travail et avoir supporté mon stress. Merci pour ces deux mois et demi de confinement dont vous avez su faire, malgré la déception due à l'interruption du stage pendant un mois, une expérience agréable. Merci à ma mère pour avoir fait preuve d'une douceur et d'une écoute incroyable au moment où j'en avais besoin, merci à mon père pour m'avoir fait part de son avis sur mes réflexions et mon travail et m'avoir permis de relativiser, et merci à Julie, ma petite sœur adorée, pour m'avoir permis de profiter de mes pauses-midi après la reprise en télétravail en préparant de bons petits plats et d'avoir partagé tous ces bons moments avec moi.

Enfin, je remercie Mélissa, ma meilleure amie et presque sœur, pour m'avoir motivé, m'avoir secoué et m'avoir remis dans le droit chemin lorsque je commençais à penser que je n'y arriverais pas.

Sommaire

Remerciements	1
Sommaire	2
Introduction	3
Chapitre 1 : Evolution de la place de l'homme dans l'entreprise	6
Chapitre 2 : L'importance des émotions dans l'entreprise	15
Chapitre 3 : Changer de culture managériale, les résistances au changement	30
Conclusion.....	46
Annexes : Résultat du questionnaire	53
Table des matières	56

Introduction

« Remettre l'humain au centre de l'entreprise ». Cette simple phrase, martelée tel un mantra par les entreprises dites humanistes, s'est vue popularisée dans le domaine du management moderne ces dernières années. Que se cache-t-il derrière cette phrase qui a, semble-t-il, autant fait parler d'elle et couler d'encre ?

Le terme « remettre » qui commence la phrase laisse entendre que l'homme aurait un jour été au centre de l'entreprise mais qu'il ne le serait désormais plus. Cependant l'entreprise, si elle est considérée comme une communauté, est un lieu régi par les interactions sociales quotidiennes entre les hommes et les femmes qui la composent. Dire que l'humain n'est plus au centre de l'entreprise semble donc erroné.

En revanche, les sciences de gestion parlent aujourd'hui de « ressources humaines ». Ce terme induit que l'homme est considéré comme un objet, un capital humain. Il devient un bien matériel dont l'entreprise peut disposer ou se séparer à sa guise. L'homme est donc toujours au centre de l'entreprise mais comme une richesse matérielle. Son bien-être n'est par conséquent pas toujours considéré. Dans ce contexte, il n'est pas rare de voir apparaître des phénomènes de démotivation, de désengagement et de désintérêt au travail, qui peuvent par exemple se traduire par l'augmentation du taux d'absentéisme, qui entraîne ensuite une baisse de la performance de l'entreprise.

Le réflexe premier est alors de blâmer la fainéantise de l'homme. En effet, les organisations voient ces phénomènes de désengagement, de démotivation au travail comme le problème d'origine de la baisse de la performance. Rien de plus normal alors que de mettre en place des systèmes d'encadrement et de contrôle plus sévères du travail de chacun.

Néanmoins, la solution réside peut-être dans un changement de point de vue. Si, au lieu d'être considéré comme la source de tous les problèmes, l'homme était positionné au centre des solutions, les constatations pourraient alors changer. En effet, si les exemples de démotivation au travail ne manquent pas, il existe pourtant des équipes dont les performances sont excellentes, sans pour autant pouvoir attribuer ses résultats à des compétences techniques particulières. C'est ce qu'a voulu comprendre Google en 2012 en lançant le projet ARISTOTE. Le but était, en comparant le fonctionnement et les résultats de centaines d'équipes, de comprendre ce qui différencie une équipe performante d'une équipe qui ne l'est pas. Les

résultats de cette étude sont révolutionnaires. En effet, après un long travail acharné d'étude de plus de 50 recherches académiques sur le sujet et plus de 200 entretiens menés sur 180 équipes Google, Julie Rodovski, ancienne consultante et chercheuse à Harvard, nouvellement devenue analyste pour Google a finalement réussi à montrer qu'une équipe qui fonctionne est une équipe dans laquelle les gens sont gentils entre eux (Razovsky, 2015).

Résumer les résultats du projet ARISTOTE en ces termes peut faire sourire, mais des études ont montré que l'entraide et l'esprit d'équipe, qui font partie de la notion de citoyenneté organisationnelle (comportements individuels dépassant le cadre des relations contractuelles vis-à-vis de l'organisation et de nature à en améliorer l'efficacité) en contribuant au bien-être des salariés participaient également à l'amélioration des performances (N. Khachlouf, 2019).

Être gentil, c'est s'intéresser au bien-être des hommes constituant l'organisation en faisant preuve d'intelligence émotionnelle (IE) face à des problèmes d'ordre émotionnel. Plusieurs auteurs, tels que Maslow, décrivent le bon manager comme quelqu'un faisant preuve d'une grande capacité d'écoute et d'un quotient émotionnel (QE) élevé. Cependant, si cette définition semble être connue dans le monde, pourquoi n'est-il pas plus courant d'observer des comportements humanistes au sein des entreprises ?

Bien sûr, il sera facile d'opposer à ce constat la prolifération d'entreprises qui, prétextant de se soucier du bien-être de ses employés, leur mettent à disposition des salles de siestes, des babyfoots, des cours de sport et autres artifices sans pour autant changer les modes de management archaïques relevant parfois du néo-taylorisme (Sauret, 2017). En effet, dans la revue de gestion **Gestion 2000** de janvier 2013, Daniel Belet, professeur de management des hommes et des organisations, remarquait que les stratégies managériales de ces entreprises « *[restaient] au niveau de discours « cosmétiques » mais ne [correspondaient] pas à la réalité des comportements managériaux* » (Belet, 2013, p. 15).

La France possède une forte culture hiérarchique et bureaucratique (Belet, 2013) (G. Naulleau, 1993), qui se traduit par l'amour de la plupart des entreprises pour les organigrammes interminables. Le management humaniste consiste en un management plus horizontal et requérant donc moins de niveaux hiérarchiques verticaux. Avoir une vision humaniste de l'organisation nécessite donc de changer les paradigmes et les mentalités au sein des entreprises. C'est un processus très lent car il nécessite de revoir complètement la structure de l'organisation, ce qui entraîne un bouleversement des normes et de la culture française de l'entreprise.

Ayant un intérêt particulier pour les interactions sociales intra-entreprises et le management, j'ai décidé, dans le cadre de ce mémoire, d'étudier la problématique suivante : pourquoi, alors même que les liens entre émotions, épanouissement au travail et performance de l'organisation ont été démontrés à plusieurs reprises, les entreprises n'adoptent-elles pas un comportement plus humaniste ?

J'ai effectué mon stage dans la branche dermo-cosmétique du groupe Pierre Fabre. Durant ces six mois, j'ai assisté le déploiement de la phase pilote d'une nouvelle méthode de gestion de projet. Cependant, le contexte actuel de la pandémie du COVID-19 entraînant la suspension de mon stage pendant plus d'un mois, la problématique a dû être étudiée de prime abord sans terrain. Ce mémoire consistera donc en une réflexion basée sur une revue de la littérature sur le sujet du management humaniste. Néanmoins, ayant repris le stage début mai, mes propos seront illustrés par quelques situations auxquelles j'ai pu faire face dans l'entreprise. De plus, certains propos seront également étayés par les résultats d'un questionnaire diffusé via les réseaux sociaux. Ce questionnaire avait pour but de recueillir l'opinion des gens sur le sujet et de jauger leurs situations par rapport aux comportements humanistes. 47 réponses ont été obtenues, sur une population de 50% de cadres et 50 % de non-cadres. Les résultats de ce questionnaire sont présentés en annexe (p53).

Pour répondre à la problématique, un premier chapitre sera consacré à l'étude de l'évolution de la place de l'homme au sein des organisations. Un deuxième chapitre permettra de définir la notion de comportement humaniste, ainsi que d'explicitier les liens qui ont pu être démontrés entre émotions positives, bien-être et performance au travail. Enfin, le dernier chapitre permettra d'explorer les raisons quant à la timidité dans l'application du management humaniste actuelle.

Chapitre 1 : Evolution de la place de l'homme dans l'entreprise

N'en déplaise aux partisans de la phrase « *il faut remettre l'humain au centre de l'organisation* », l'homme a toujours été au centre de l'organisation. En effet, depuis la création de l'entreprise telle qu'elle est connue aujourd'hui, la place de l'homme en son sein a toujours été un enjeu capital théorisé par de grands économistes, ingénieurs et autres sociologues de différentes époques. L'évolution de la place de l'homme dans l'entreprise a fait l'objet de plusieurs écoles et mouvements de pensées d'époques différentes, la plupart s'opposant à son prédécesseur, du taylorisme aux relations humaines, de la contingence à la sociologie pour finalement arriver au management humaniste. Pour comprendre et donner du crédit à cette nouvelle école de management, il est intéressant de connaître l'évolution de la place de l'homme au sein de l'entreprise. Ce sera donc l'objet de ce premier chapitre.

Il est connu que l'histoire de ces deux derniers siècles est marquée par les révolutions industrielles, l'apparition de nouvelles technologies qui ont bouleversé les façons de travailler et entraîné des mutations sociales brutales. Avec l'évolution des technologies et la transformation du travail, se transforme la relation que l'homme entretient avec son outil, la machine. Cette transformation, répétée au cours de l'histoire, s'accompagne d'un changement du regard que l'homme porte au travail. Ainsi, ces événements, bien connus des historiens, peuvent être reliés aux différentes écoles mentionnées précédemment, comme le montre la

Figure 1.

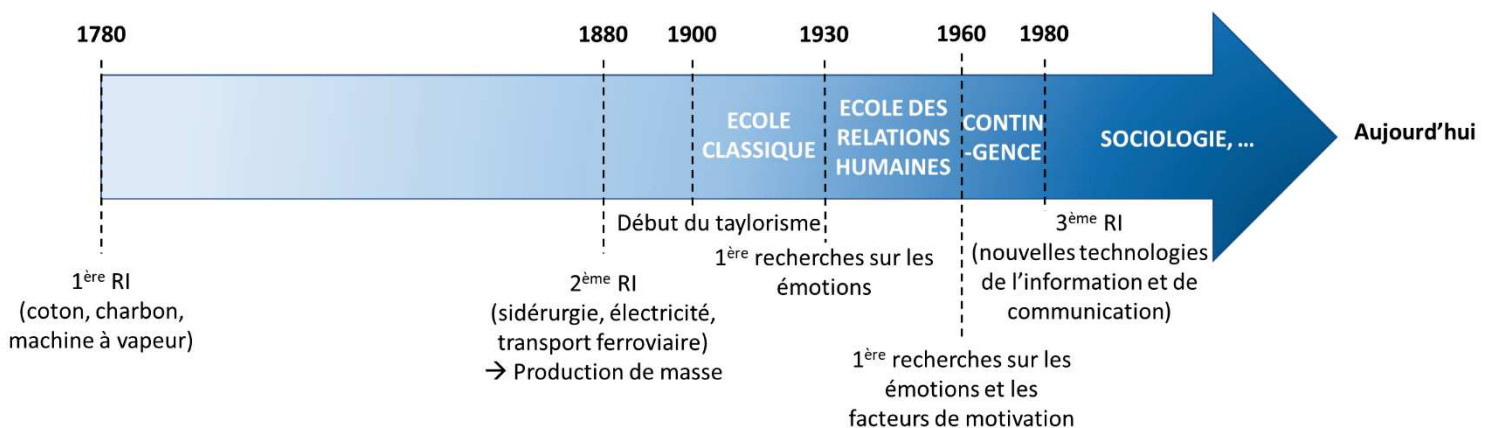


Figure 1: Evolution des écoles de pensées sur la place de l'homme dans l'entreprise

En 1955, le sociologue français Alain Touraine, dans son ouvrage **Le Travail Ouvrier Aux Usines Renault**, décrit son modèle des phases du travail ouvrier qui représente l'évolution de la relation de l'homme et de la machine au cours du dernier siècle. Il y prédit trois phases différentes (Aïm, 2018-2019):

- La phase A : la machine universelle (du début du XIX^{ème} siècle à la 2^{ème} révolution industrielle)
- La phase B : la machine spécialisée (de la 2^{ème} à la 3^{ème} révolution industrielle).
- La phase C : la machine autonome (de la 3^{ème} révolution industrielle à nos jours).

Les historiens s'accordent pour dire que l'entreprise telle qu'elle existe aujourd'hui daterait des années 1780, soit de la première révolution industrielle, qui a consisté en l'arrivée de nouvelles matières telles que le coton et le charbon, mais surtout en l'invention de la machine à vapeur. Cette invention a révolutionné le travail de l'homme puisque les tâches pénibles qu'il effectuait alors peuvent pour la première fois être remplacées par une machine. Dans cette période, la relation de l'homme avec la machine est forte. L'ouvrier intervient directement sur la matière et la machine est alors un outil au service du développement de l'art et du savoir-faire de l'ouvrier. Il possède un vrai métier dont le savoir-faire est transmis grâce aux traditions, son habileté est reconnue (Aïm, 2018-2019). Cette période est nommée l'ère de la machine universelle car toutes les usines possèdent des machines. La richesse de l'ouvrier est son savoir-faire sur la machine, et l'utilisation de la machine est universellement reconnue.

L'ère de la machine spécialisée a succédé à l'ère de la machine universelle. Cette nouvelle ère, marquée par l'organisation scientifique du travail qui spécialise les savoirs-faire des ouvriers et l'utilisation des machines, voit apparaître des écoles de pensées, notamment l'école classique et l'école des relations humaines, qui théorise la place de l'homme dans l'entreprise.

Enfin, la troisième ère, l'ère de la machine autonome, correspond à une époque plus contemporaine de la nôtre dans laquelle les tâches sont automatisés. Cette nouvelle période voit apparaître de nouvelles notions de bien-être et d'épanouissement en entreprise.

1. L'école Classique

Après la première révolution industrielle, il faut attendre cent ans et la deuxième révolution industrielle, avec l'apparition de la sidérurgie, de l'électricité, de la chimie et des transports ferroviaires, pour observer une réelle mutation sociale.

L'industrie devient une source de richesse et le modèle de l'usine remplace celui de l'atelier qui était connu jusqu'alors. Les richesses que semblent produire les industries attirent les agriculteurs dans les villes. Cette migration entraîne un problème d'intégration des hommes dans l'usine. Cet environnement, où le progrès technique et la science triomphe, inspire une vision mécaniste et scientifique de l'organisation aux ingénieurs.

Dans une société qui prône l'efficacité et la productivité, les hommes sont vus comme de simples rouages interchangeables dans la grande machine qu'est l'entreprise. Les ressources humaines peuvent être maîtrisées par un esprit organisé. C'est dans ce contexte qu'émerge l'école dite classique, fondée selon une idée de l'économiste Adam Smith qui avait décrit la division du travail comme la source de richesse et de productivité. L'école classique compte parmi ses partisans le célèbre Taylor, père du taylorisme, ou encore Ford, à l'origine du fordisme (Aïm, 2018-2019).

Le taylorisme est un reflet de la société de l'époque. En effet, le développement industriel entraîne l'apparition d'une nouvelle classe sociale de bourgeois, aussi appelés les « nouveaux riches », qui aiment faire montre de leurs richesses et qui assoient leurs nouvelles positions grâce à des jeux de pouvoirs, notamment au sein des entreprises dont ils sont les patrons. De l'autre côté, l'exode rural des agriculteurs vers les villes et la prolifération d'ouvriers dont les conditions de vie sont difficiles entraînent une croissance exponentielle des prix de l'immobilier. Les ouvriers sont souvent obligés de vivre dans des lieux insalubres. Tout leur budget est dépensé dans l'alimentation ou dans les dépenses de premières nécessités.

Or, le taylorisme repose sur la division du travail, à la fois verticale et horizontale. La division du travail verticale consiste en une division sociale du travail. « *The right man on the right place* » (Aïm, 2018-2019). Les « *cols bleus* » diffèrent des « *cols blancs* » comme les bourgeois diffèrent des ouvriers. La bureaucratie est forte, la hiérarchie doit être respectée. La division horizontale du travail consiste en la parcellisation des activités. L'homme étant considéré comme fainéant, des contrôles sont mis en place pour surveiller ses moindres faits et gestes et optimiser le temps de production. De plus, dans ce contexte, ses conditions de vie étant

difficiles, seule la rémunération financière est considérée comme étant source de motivation. Taylor met alors en place le salaire au rendement, afin d'inciter les ouvriers à produire plus (Aïm, 2018-2019).

Ford, dans la même idée d'organisation scientifique du travail, propose quant à lui le système du « *five dollars a day* », une rémunération fixe qui permet de compenser la difficulté du travail et de fidéliser les ouvriers par la paix sociale en leur donnant du pouvoir d'achat (Aïm, 2018-2019).

Dans cette période, l'homme utilise la machine pour réaliser des tâches répétitives sans grande valeur ajoutée. Il intervient peu sur la matière. La relation de l'homme avec la machine devient donc assez faible, puisque l'homme devient à son tour un objet (Aïm, 2018-2019).

Sans surprise, le taylorisme devient rapidement un symbole de déshumanisation du travail. Dans son ouvrage **Administration Industrielle et Générale** publié en 1916, Fayol, pourtant un auteur de l'école classique, décrit déjà l'importance de l'équité et de la bienveillance : « *pour que le personnel soit encouragé à apporter dans l'exercice de ses fonctions toute la bonne volonté et le dévouement dont il est capable, il faut qu'il soit traité avec bienveillance ; l'équité résulte de la combinaison de la bienveillance avec la justice* » (Aïm, 2018-2019, p. 41). La perte de sens du travail due à la parcellisation des tâches commence également à poser question.

2. L'école des Relations Humaines

La dénonciation de la déshumanisation du travail caractéristique d'une organisation taylorienne entraîne l'apparition de conflits sociaux. L'homme cherche à retrouver son humanité dans son travail. Dans les années 1920, les progrès des sciences humaines, de la psychologie et de la sociologie replacent l'humain au centre des préoccupations. Un nouveau modèle d'entreprise dérivé du modèle classique naît. De l'ancien modèle, il conserve la division verticale du travail mais il intègre une dimension psychologique au management, inventant la notion de ressources humaines. C'est l'école des Relations Humaines (Aïm, 2018-2019).

Ce mouvement de pensées s'intéresse aux divers facteurs de motivation qui permettraient aux salariés d'être fidèles à l'entreprise et d'être efficaces dans leur travail. En effet, à la fin des années 1920, le sociologue australien Elton Mayo met en évidence l'importance du facteur psychosocial dans la performance, sous la forme de « l'effet Hawthorne » (Aïm, 2018-2019).

Dans son étude, Mayo observe le comportement de trois équipes d'ouvrières dont les conditions de travail sont différentes. Dans l'atelier de la première, la luminosité est augmentée pour permettre aux ouvrières de mieux voir leur ouvrage. Dans l'atelier de la deuxième, l'éclairage est inchangé par rapport aux habitudes. Dans l'atelier de la troisième, la luminosité est diminuée. Mayo, pensant en fait prouver l'importance de la condition matérielle conformément aux idées du taylorisme encore populaire à l'époque, s'attendait à voir la productivité de la première équipe augmenter, celle de la deuxième rester inchangée et celle de la troisième diminuer. Or, étonnamment, les trois équipes voient leur performance augmenter significativement. La raison : une expression accrue de l'intérêt des managers pour le travail des ouvrières qui leur donne une impression de reconnaissance. Ce constat entraîne par la suite un questionnement sur les facteurs de motivation au travail dont plusieurs théories connues émergent (Aïm, 2018-2019).

La théorie la plus connue est la théorie des besoins de Maslow. Maslow dresse un classement pyramidal des besoins (**Figure 2**). La base de la pyramide constitue les besoins primaires nécessaires à la survie (alimentation, sécurité...). Les niveaux supérieurs de la pyramide constituent les besoins secondaires d'ordre psychosocial (besoin de reconnaissance, d'appartenance, d'accomplissement de soi, ...). Selon cette théorie, chaque besoin insatisfait devient une source de motivation. Lorsque les besoins primaires sont satisfaits, l'individu cherche à satisfaire ses besoins secondaires (Aïm, 2018-2019).

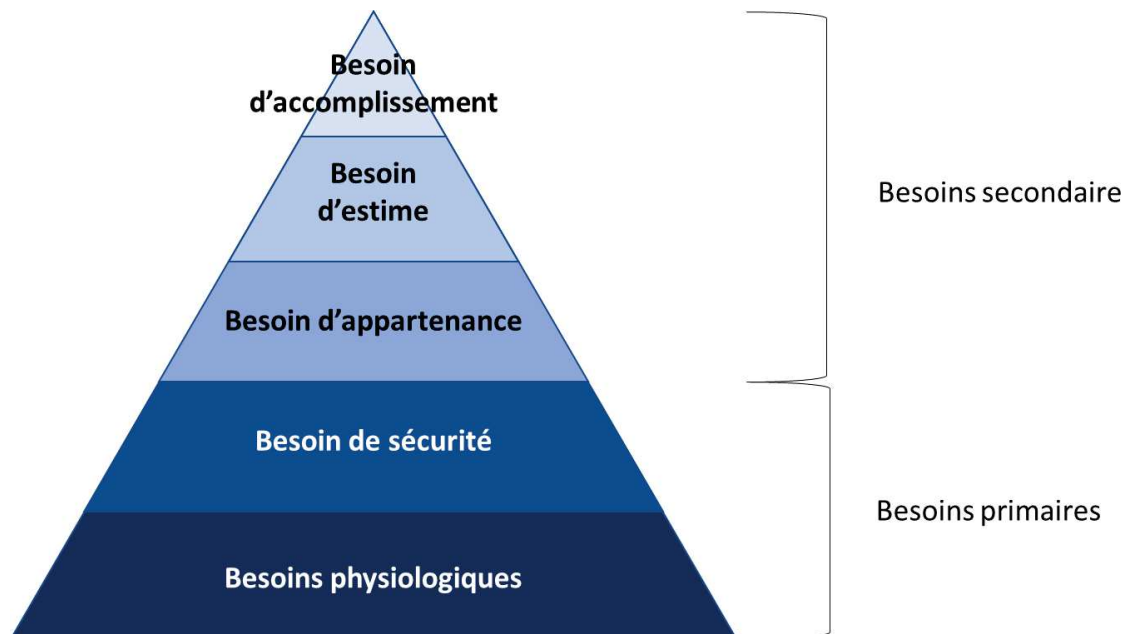


Figure 2: Classement pyramidal de Maslow

Ainsi, la théorie de Maslow explique pourquoi, dans le contexte socio-économique du XX^{ème} siècle dans lequel les ouvriers avaient à peine de quoi subvenir à leurs besoins primaires, la rémunération financière pouvait être considérée comme seul facteur de motivation valable.

La théorie des besoins de Maslow est complétée par les recherches du psychologue américain Frederick Herzberg. Il sépare les facteurs de motivation en deux catégories : les facteurs extrinsèques correspondant aux besoins primaires identifiés par Maslow, qui sont sources d'insatisfaction en cas de non-satisfaction du besoin mais pas de satisfaction au travail, et les facteurs intrinsèques correspondant aux besoins secondaires de la première théorie, qui sont sources de satisfaction au travail mais pas d'insatisfaction en cas de non-satisfaction du besoin (Aïm, 2018-2019).

L'importance des besoins secondaires de Maslow ou des facteurs intrinsèques de Herzberg est soulignée par la théorie Y de McGregor. La théorie Y de McGregor repose sur une hypothèse optimiste de l'homme : il cherche à s'épanouir dans son travail, il désire s'y accomplir. Ce besoin se traduit par une envie de responsabilité et d'autonomie. Elle est en opposition avec sa théorie X reposant sur une hypothèse pessimiste de l'homme (relevant du taylorisme) (Aïm, 2018-2019).

Enfin, l'école des Relations Humaines s'intéresse également aux formes de leadership les plus propices à la performance. Parmi les trois ou quatre modes de leadership qu'ils ont identifiés

(autoritaire, démocratique et permissif), le philosophe Lewin et le psychologue Likert ont montré que le mode de leadership le plus efficace était le mode démocratique (ou participatif), c'est-à-dire lorsque le manager est à l'écoute et implique les salariés dans le processus de décision, lui donnant ainsi une place plus importante dans son entreprise (Aïm, 2018-2019).

Cependant, bien que l'école des Relations Humaines ait permis à l'homme de retrouver son humanité dans le travail et de satisfaire ses besoins psychosociaux, après la Seconde Guerre Mondiale, la France en reconstruction nécessite des entreprises toujours plus productives et efficaces. Le temps n'est plus à l'humain. Les années 1950-1960 voient donc émerger une nouvelle école de pensée, l'école de la Contingence, qui contrairement à l'école des relations humaines, ne place pas ses espoirs de productivité dans les facteurs humains mais dans la structure et la stratégie de l'organisation. L'homme redevient une ressource au service du bien de l'entreprise (Aïm, 2018-2019).

3. L'ère de la machine autonome et l'émergence de modes de management plus humanistes

Enfin, les années 1980 voient une troisième révolution industrielle. Cette fois-ci, la société fait face à l'apparition de nouvelles technologies de l'information et du numérique, révolutionnant les moyens de communication.

Les métiers changent à nouveau. Dans les usines, les tâches répétitives sont automatisées. L'homme n'intervient plus sur la matière, et la relation de l'homme avec la machine devient inexistante. L'homme occupe à présent des fonctions de contrôle, de surveillance ou d'entretien sur la machine (Aïm, 2018-2019). D'autres métiers tendent de plus en plus vers des métiers de service. En effet, au début du XIX^{ème} siècle, seulement 15 % de la population exerce un métier de service, 20 % travaille dans le domaine de l'industrie et 65 % dans l'agriculture. En ce début de XXI^{ème} siècle, 80 % de la population occupe des postes de service, contre 18 % dans l'industrie et seulement 2 % dans l'agriculture (Plihon, 2016). Dans ces conditions, l'humain devient important car les salariés sont de plus en plus en contact avec les clients.

Le développement de l'informatique et des services personnalisés accroît le besoin d'efficacité et de réactivité des entreprises. Ainsi, le modèle de l'organisation bureaucratique avec une forte hiérarchie n'est plus adapté. Le management doit être transversal, ou en réseau, ce que le journaliste Thomas Friedman a appelé « *un monde plat* » dans un article paru dans le **New-York Times** en 2005 (Plihon, 2016).

De plus, les années 2000 voient l'arrivée de la génération Y sur le marché du travail. Cette génération, née entre les années 1980 et les années 2000 a grandi dans un monde d'échanges rapides et donc n'accepte pas l'ennui. Elle se caractérise par une soif d'apprentissage dans des domaines très différents les uns des autres, le refus de l'autorité (ils se considèrent égaux à leurs supérieurs) et accorde à la vie personnelle (les loisirs, les plaisirs) une place plus importante qu'à la vie professionnelle. Elle demande donc une flexibilité des horaires de travail. Ainsi la génération Y exige l'épanouissement dans le travail et requiert un management plus à l'écoute et plus adaptatif de la personne. L'arrivée de la génération Y devrait permettre de transformer le management et l'organisation notamment en y intégrant de nouvelles valeurs comme le bien-être et la prise en compte de l'importance du relationnel dans la contribution des professionnels à l'organisation (B.Pauget, 2012), (Segond, 2018). Sur un marché du travail où la pérennité de

l'emploi n'est plus assurée, les entreprises veulent se rendre attractives en garantissant le développement personnel et l'apprentissage si chers à cette nouvelle génération (Sauret, 2017).

Ainsi, après avoir voulu optimiser le travail de l'homme avec l'organisation scientifique du travail, s'être intéressé à ses facteurs de motivation, puis simplement à sa place dans la structure de l'entreprise, le temps est maintenant au management humaniste, qui s'intéresse à l'homme dans son humanité. Contrairement au management traditionnel qui consiste à faire respecter les règles, le management humaniste est adaptatif. Il considère que les émotions ont un rôle sur la performance et le bien-être des collaborateurs, et qu'il est donc indispensable d'en tenir compte et de travailler avec elles. Au lieu de ne se baser que sur les compétences techniques, il considère une nouvelle forme d'intelligence : l'intelligence émotionnelle (IE), qui permet d'appréhender les problèmes d'ordre émotionnel et de proposer une solution à ces problèmes sous la forme d'une régulation des émotions et de l'adoption d'un comportement adapté à la situation. Le prochain chapitre est donc consacré à la définition de l'intelligence émotionnelle et des émotions, et aux liens qu'elles ont avec la performance.

Chapitre 2 : L'importance des émotions dans l'entreprise

« Lorsque les êtres humains sont mis dans des organisations qui sont conçues dans une perspective purement économique, ils ont tendance à rabattre leur niveau d'aspiration, générant ainsi une prophétie auto-réalisatrice. Ceux qui ne se résolvent pas à diminuer leur niveau d'aspiration développent un sentiment de frustration à l'égard des structures organisationnelles, qui lui-même entraînera des comportements de retrait et d'agressivité. » (D. Bessire, 2009, p. 39).

« Il faut un homme et une femme pour faire un bébé. Il faut pareillement de l'humain et de la performance pour réaliser un sens » Jean Duforest, PDG d'ID Group (Université des CCI, 2010)

Si les travailleurs actuels demandent un management adaptatif à l'écoute de leurs besoins, aujourd'hui les entreprises sont encore loin d'accéder à leur requête. Le monde de la gestion traverse une crise du management (Belet, 2013). En effet, les phénomènes de désengagement et de désintérêt au travail sont de plus en plus fréquents. Une des raisons de ce désengagement peut se trouver dans le mode de management traditionnel.

Les managers dits traditionnels espèrent atteindre leurs objectifs en exerçant une pression source de stress sur les employés. Il a en effet été démontré que le stress pouvait avoir un effet positif sur la performance. C'est la loi de Yerkes-Dodson (**Figure 3**) (Delobbe, 2009).

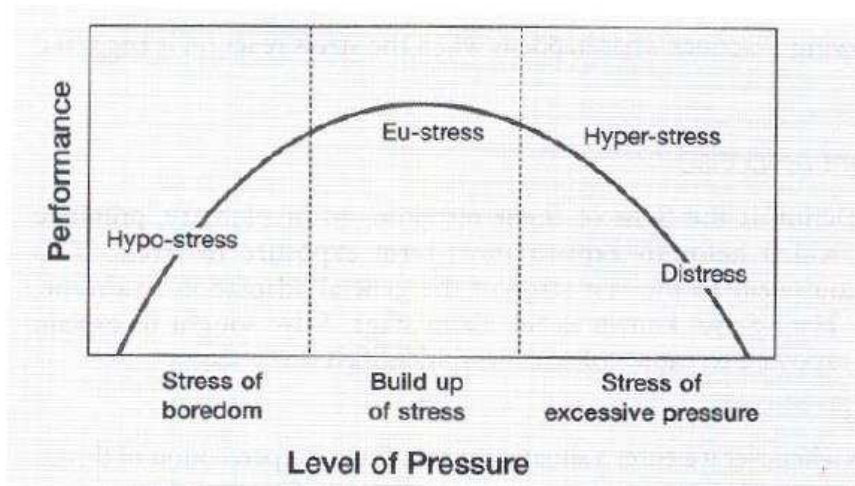


Figure 3: Loi de Yerkes-Dodson (Delobbe, 2009)

Cependant, d'après cette même loi (**Figure 3**), le stress permet d'améliorer la performance jusqu'à un certain seuil, différent selon la personne. Au-delà de ce seuil de stress, la personne tombe rapidement dans un état d'hyperstress puis de détresse menant généralement à des burn-outs et autres maladies professionnelles. Une étude menée grâce au questionnaire Health & Work Performance de l'Organisation Mondiale de Santé (OMS) dans diverses entreprises a montré que la surcharge de stress des employés se traduisait par une perte de productivité de 33 % pour cause d'absentéisme et de 7 % pour cause de dépression (en faisant l'hypothèse que la performance organisationnelle est liée à la performance individuelle) (Delobbe, 2009).

Le remède à l'hyperstress se trouve dans l'humain. L'homme est au cœur de la solution. En effet, si la solution la plus simple est de supprimer les formes d'affects négatifs (N. M. Ashkanasy, 2017), c'est-à-dire la source du stress, travailler à l'épanouissement des personnes garantit une diminution du taux d'absentéisme et de maladies professionnelles.

Le manque d'épanouissement est un symptôme du besoin d'actualisation de soi. L'actualisation de soi consiste à développer son propre potentiel en accord avec sa propre perception de soi et de sa performance.

L'épanouissement permet d'augmenter les émotions positives tout en diminuant les émotions négatives. En effet, à l'occasion d'un programme sur la gestion du stress mené en 2008, les chercheurs Fredrikson et Losada ont compté le nombre d'affects positifs (P) tels qu'un succès et d'affects négatifs (N) tels qu'un stress chez plusieurs équipes (au total 200 employés) sur une

période de 8 semaines. Cette étude a montré que la performance optimale était atteinte lorsque le ratio P/N était égal à 3 (Jaotombo, 2009).

Une façon de régler la crise à laquelle le monde du management fait face est de révolutionner le système managérial en y considérant les émotions et en réfléchissant les interactions sociales : voir l'entreprise comme une communauté. Lors d'une conférence portant sur la place de l'homme dans l'entreprise, donnée à l'Université de Lille en 2010, le PDG d'ID Group de l'époque, Jean Duforest disait qu'une entreprise est un lieu où se régissent des relations entre des hommes et des femmes, qui doivent suivre les règles de la communauté humaine, c'est-à-dire du savoir-être et du savoir-vivre. Les entreprises qui ne s'intéressent qu'au profit, à la rentabilité, à la productivité, c'est-à-dire les entreprises qui ne pensent qu'à court-terme comme dans le film « les Temps modernes » de Charlie Chaplin, sont vouées à l'échec (Université des CCI, 2010).

Dans sa définition d'un bon manager, Maslow intègre également les notions de développement personnel et d'interactions sociales. Un bon manager tient ses objectifs en préservant ses équipes de tout risque psychosocial (Jaotombo, 2009). Il s'agit de quelqu'un qui sait « *encourager ses collaborateurs à exprimer leurs idées, leurs aspirations, leur ressenti, et pour ce faire, multiplier les occasions d'écoute, d'échanges formels et (peut-être plus encore) informels* » (B Bourigeaud, 2018).

Ainsi, ce chapitre sera consacré à l'importance des émotions dans l'entreprise et permettra de mettre en évidence les liens entre émotion et performance.

1. Comprendre les émotions dans l'entreprise

Si le terme émotion possède plus d'une définition, la plupart des recherches menées sur le sujet s'accordent pour décrire les émotions comme une réponse à des stimuli extérieurs qui visent à provoquer une action pour résoudre le problème. Ainsi, une émotion telle que la peur permet de mettre en évidence une situation d'insécurité et provoque une action pour rétablir une situation de sécurité. Par exemple un excès de vitesse sur la route et la peur d'un accident déclenche un sentiment d'insécurité qui pousse la personne à réduire sa vitesse afin de se retrouver dans une situation de sécurité dans lequel tous les risques sont maîtrisés (N. M. Ashkanasy, 2017), (E. Diener, 2019), (J. D. Mayer, 2008). L'émotion et l'action s'influencent donc l'une l'autre (N. M. Ashkanasy, 2017). Ainsi, comprendre les émotions peut permettre de comprendre les raisons de la performance d'un individu ou même de l'organisation.

Dans le cadre de ses études sur les émotions au travail, Ashkanasy propose une modélisation des types d'émotions au travail à cinq niveaux (N. M. Ashkanasy, 2017) :

- *Niveau 1* : les émotions personnelles. Ce sont les interprétations personnelles d'évènements qui mènent à une émotion positive ou négative.
- *Niveau 2* : les émotions d'autrui. Il s'agit de la capacité à comprendre les émotions des autres et à savoir agir en conséquence.
- *Niveau 3* : la régulation des émotions. Ce niveau découle directement des deux niveaux précédents. Il permet d'agir en fonction des émotions ressenties ou des émotions des autres.
- *Niveau 4* : les émotions de l'équipe en fonction du leadership. Une équipe est influencée par les émotions de son dirigeant et sa façon de manager.
- *Niveau 5* : les émotions au niveau de l'organisation. Ce sont les émotions liées au climat et à l'atmosphère de travail régnant dans l'entreprise.

Ces cinq niveaux sont liés entre eux de manière complexe par une multitude de facteurs extérieurs et de comportements comme le montre la **Figure 4**:

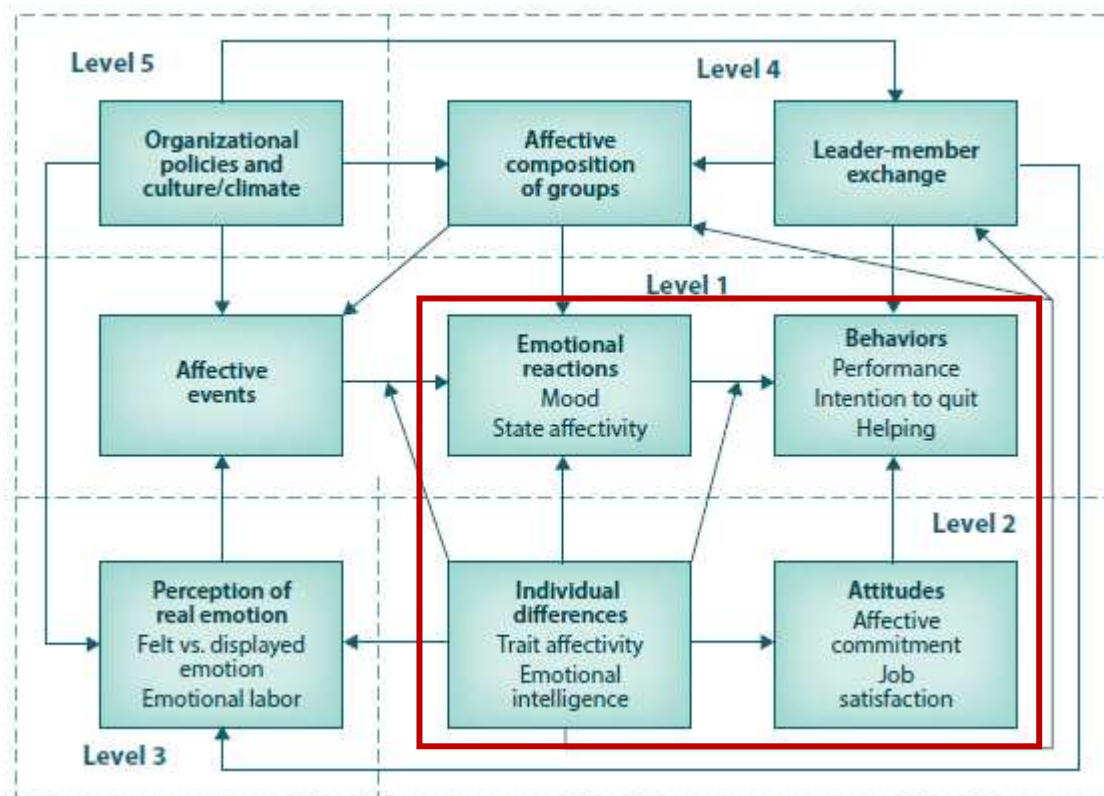


Figure 4: Interaction entre les cinq niveaux émotionnels du modèle d'Ashkanasy (N. M. Ashkanasy, 2017)

Il est important de noter sur la **Figure 4** que la plupart des niveaux émotionnels de ce modèle sont liés plus ou moins directement à la performance et à la fidélisation des personnes dans l'entreprise.

Ce qu'il faut retenir de ce schéma (encadré rouge de la **Figure 4**) est le cheminement suivant. Une personne se trouve dans un certain état d'esprit et est sujet à certaines émotions du fait de certains événements affectifs. Son entourage détecte de façon plus ou moins pertinente ces signaux et adopte un comportement plus ou moins adapté. Selon que le comportement soit approprié ou non à l'émotion de la personne, le résultat sera un bien-être et une satisfaction, ou une source de stress et de mécontentement, qui va ensuite influencer la performance. Ainsi, une simplification de la **Figure 4** est présenté en **Figure 5**.

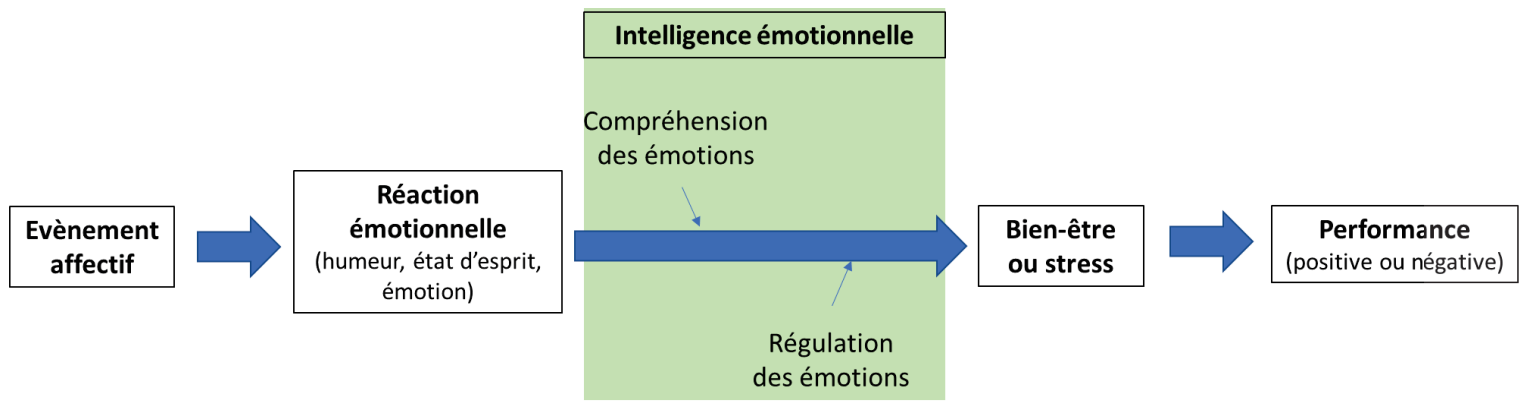


Figure 5: Simplification de la Figure 4

Ces cinq niveaux soulignent donc les interactions entre émotions personnelles et émotions d'autrui ainsi que l'importance de leur régulation. En effet, ce modèle permet de mettre en évidence une nouvelle forme d'intelligence importante au sein de l'entreprise : l'intelligence émotionnelle (IE).

Au cours des deux dernières décennies, les nombreuses études dont l'IE a été le sujet ont tenté d'en donner une définition. L'IE intervient sur quatre domaines : elle permet de percevoir les émotions, de les comprendre et de les gérer pour pouvoir les utiliser pour faciliter la pensée (J. D. Mayer, 2008). La définition de Mayer et Salovey qui sera retenue dans le cadre de ce mémoire (car elle a été retenue dans nombres d'études) résume ces quatre domaines : l'IE est « *la capacité à percevoir des émotions, à accéder et à générer des émotions afin d'assister les pensées, de comprendre les émotions, de les connaître et de les réguler afin de promouvoir la croissance intellectuelle et émotionnelle* » (Côté, 2014).

2. Liens entre bien-être au travail, intelligence émotionnelle et performance

La **Figure 4** permet de mettre en évidence les liens entre l'intelligence émotionnelle, les émotions et les comportements qui mènent à la performance. L'intelligence émotionnelle permet de respecter les règles de savoir-vivre et de savoir-être des communautés humaines, et par là même, permet de créer une ambiance de travail propice au bien-être.

De nombreuses études ont montré qu'il existe un lien entre bien-être au travail et performance, au moyen d'un facteur de corrélation, situé entre 0,3 et 0,7 selon les études (Côté, 2014), (J. D. Mayer, 2008), (N. M. Ashkanasy, 2017), (A. A. Grandey, 2015). La fluctuation de ces facteurs peut être attribuée à la multitude de définitions qui peuvent être considérées pour la notion de performance. En effet, si avant, les métiers étaient pour la plupart opérationnels, aujourd'hui, beaucoup occupent des postes managériaux ou de service. La performance, qui pouvait auparavant être considérée comme la façon dont l'individu s'acquittait de sa tâche, relève aujourd'hui de comportements de citoyenneté organisationnelle (R. D. Arvey, 1998), (B. Charles-Pauvers, 2007), (N. Khachlouf, 2019). Dans la suite, la définition de performance utilisée englobera les deux aspects, opérationnel et comportemental.

Dans une récente revue de la littérature publiée dans **The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior** basée sur ces études, des chercheurs américains ont dressé une modélisation mécanistique des liens entre émotions et performances (**Figure 6**) (E. Diener, 2019).

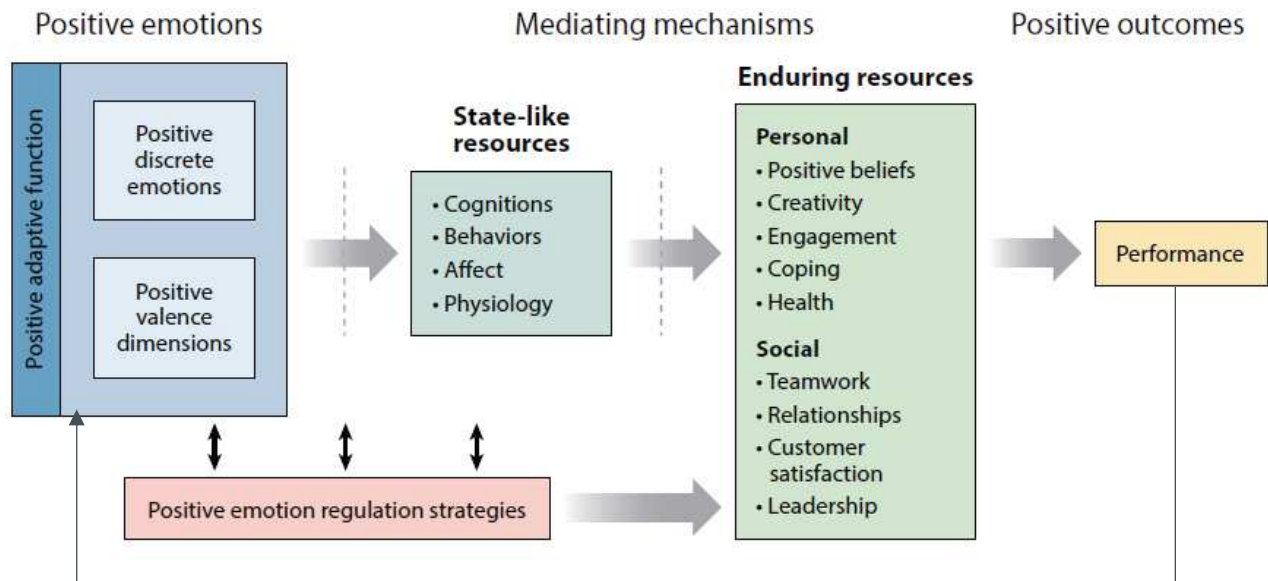


Figure 6: Modèle liant émotion et performance (E. Diener, 2019)

Cette modélisation considère que les performances sont des sorties positives (« *positive outcomes* » dans la **Figure 6**) d'une *boîte noire* dont les émotions positives sont les entrées.

Les émotions positives sont composées de deux entités :

- Les émotions positives discrètes (« *positive discrete emotions* » sur la **Figure 6**) correspondent aux émotions directes comme la joie par exemple.
- Les émotions à valence positive (« *positive valence dimensions* » sur la **Figure 6**) correspondent aux émotions qui ne sont pas positives mais qui sont appropriées et donc considérées positives dans certaines situations (par exemple la colère peut être positive dans certaines situations).

Les émotions positives sont couplées à leurs stratégies de régulation. Les stratégies de régulation des émotions positives (« *positive emotion regulation strategies* » sur la **Figure 6**) permettent de moduler l'expression des émotions pour qu'elle soit appropriée (en effet, il serait mal venu d'exprimer de la joie lors d'un enterrement). Les stratégies de régulation des émotions positives ont une influence bidirectionnelle avec les émotions elles-mêmes. Elles régulent les émotions déjà présentes, mais permettent également de déclencher des émotions positives par un comportement positif. Par exemple, considérer un évènement d'un point de vue positif, être optimiste, célébrer les joies et les victoires permet de garder un climat sain au sein duquel se développe le bien-être et les émotions positives.

Les émotions positives et les stratégies de régulation s'expriment à travers des médias, qui sont en réalité des ressources environnementales ou personnelles. Dans la modélisation, ces médias sont les rouages mis en œuvre à l'intérieur de la *boîte noire* qui permettent de transformer les entrées (les émotions positives) en sorties (les performance).

La **Figure 6** identifie trois types de ressources :

- Les ressources d'état correspondent aux comportements et affects qui sont exprimés ainsi que les biais cognitifs qui peuvent résulter des émotions.
- Les ressources personnelles correspondent à la construction de l'identité de la personne. Il s'agit du *melting-pot* de ses croyances personnelles, de sa santé, et des traits de sa personnalité tels que la créativité ou l'engagement qui permettent d'interpréter les événements et donc d'exprimer les émotions.
- Les ressources sociales correspondent à la manière qu'a une personne d'interagir socialement dans le travail en équipe, dans son leadership ou encore dans sa façon de satisfaire le client.

Ces ressources positives permettent ensuite de produire une performance positive et inversement des ressources négatives peuvent entraîner une baisse de la performance. Dans le cadre du stage chez Pierre Fabre, une personne avait tendance à manager son équipe de manière pessimiste. Elle avait tendance à pointer les erreurs plutôt que de féliciter les succès. Sa ressource sociale, ici le leadership, était donc négative. Son équipe avait du mal à trouver de la motivation car elle travaillait finalement plus dans l'optique de ne pas être réprimandée que d'apporter quelque chose au projet. La performance pouvait alors en être impactée.

Il est également pertinent de considérer une boucle entre la performance positive et les émotions positives. En effet, une performance positive peut entraîner une émotion positive telle que la fierté ou la confiance en soi, et ainsi enclencher un cercle vertueux. Il est donc clair que le bien-être résultant d'émotions positives a un fort impact sur la performance.

Ainsi, le résultat du projet ARISTOTE mené par Google en 2012 n'est pas si étonnant. Des résultats de ces recherches, l'entreprise a retiré cinq points cruciaux à la performance de ses équipes (Razovsky, 2015):

- La sécurité psychologique (« *psychological safety* ») : il est important que les membres de l'équipe se sentent en mesure de prendre des risques sans se sentir en danger ou être

réprimandés par leur leader (par exemple pouvoir questionner sans craindre d'être pris pour un idiot).

- L'esprit d'équipe (« *dependability* ») : les membres d'une équipe doivent pouvoir s'entraider et compter les uns sur les autres pour tenir les délais. En effet, le projet a été nommé ARISTOTE en référence à la célèbre citation du philosophe éponyme « *la totalité est plus que la somme de ses parties* ».
- La clarté de la structure et des objectifs (« *structure and clarity* ») : la structure et les rôles de chacun au sein de l'équipe et plus largement de l'organisation, ainsi que les objectifs doivent être connus et explicites pour tout le monde.
- Le sens du travail (« *meaning of work* ») : chaque membre arrive à donner du sens à son travail, et comprend pourquoi il le fait.
- L'impact du travail (« *impact of work* ») : en plus de trouver un sens à son travail, il est important que les personnes sentent que leurs actions comptent.

Chacun de ces points permet de promouvoir le bien-être au sein de l'équipe, et définit des règles dans les interactions sociales propices à la performance. De même, une étude menée par l'organisme de formation Comundi en 2009 sur 2596 répondants venant de tous secteurs et tailles d'établissements et occupant des postes différents (managériaux ou non) a montré que la plus grande partie de la population (environ 30 %) voit l'intérêt et le contenu du travail ainsi que l'ambiance au travail comme les deux principaux facteurs contribuant au bien-être au travail (Comundi Experts, 2010). Dans le questionnaire diffusé sur les réseaux sociaux, près de 40 % des réponses voient les deux principaux intérêts des comportements humanistes dans le bien-être qu'ils amènent en réduisant les risques psychosociaux et en améliorant les conditions de travail (annexe, p 53).

D'autres études ont quant à elles cherché à montrer le rôle de l'intelligence émotionnelle dans la performance. En 2011, une étude a voulu démontrer une relation entre l'IE et la performance de dirigeants dans le secteur public en Afrique du Sud (I. Venter, 2011). Les recherches ont été menées sur 114 dirigeants. Les mesures de performances ont été réalisées par double évaluation, respectivement par auto-évaluation et évaluation par quatre subalternes. En tout, l'étude a compté 570 participants.

Plusieurs quotients émotionnels ont été mesuré chez chaque dirigeant, notamment le quotient émotionnel (QE¹) intra-personnel (l'aptitude à avoir conscience de ses émotions, de ses sentiments et de ses idées, et l'aptitude à les comprendre et à les réguler) et le QE inter-personnel (l'aptitude à reconnaître et comprendre les émotions des autres et à agir en conséquence). Les résultats montrent que les dirigeants les plus efficaces sont ceux dont les deux QE et la gestion du stress sont les plus hauts. En effet, leur QE moyen (la moyenne des différents QE mesurés) dépasse de plus de huit points celui des dirigeants les moins efficaces (respectivement 98,74 et 90,63) (I. Venter, 2011). Ainsi, il est clair qu'il existe un lien entre IE et performance.

¹ Le QE est mesuré à partir de tests. Les individus sont soumis à des situations et leurs réponses sont évaluées. En fonction de la réponse, ils se voient attribuer une note de QE plus ou moins haute.

3. La non-reconnaissance de l'IE comme capacité essentielle par les entreprises

Les études présentées précédemment ne sont que deux exemples parmi la multitude d'études qui ont démontré l'existence des liens entre bien-être, intelligence émotionnelle et performance. De plus, l'émergence de nouvelles technologies, notamment l'intelligence artificielle, qui est en train de révolutionner la façon de travailler, amène à reconsidérer la place de l'intelligence émotionnelle dans les capacités essentielles pour les métiers.

En 2019, dans le cadre d'une étude sur l'intelligence artificielle menée par l'institut de recherche Capgemini, le vice-président des opérations stratégiques de l'entreprise Schneider Electric déclarait que le QE² (quotient émotionnel) va supplanter le QI³ (quotient intellectuel) que ce soit dans les postes managériaux ou non.

Les employés ayant un plus grand QE seront moins susceptibles de perdre leur travail suite à l'automatisation des tâches. En effet, la technologie d'aujourd'hui permet uniquement d'automatiser les tâches routinières mais n'est pas encore capable de traiter les problèmes d'ordre émotionnel.

De même, les nouvelles technologies ont vu l'émergence du télétravail, accélérée par le contexte actuel du COVID-19. Si les outils numériques permettent de travailler correctement de chez soi, les réunions par visioconférence et les systèmes de communication par chat ne font que de piètres substituts aux véritables interactions sociales dont l'homme a besoin. Les émotions ayant du mal à être exprimées par téléphone ou par écran interposé, il est difficile de faire preuve de la même intelligence émotionnelle que lors de réels échanges en présentiel. Le travail en devient moins efficace, et le bien-être en est diminué. Comme illustration il suffit de citer le soulagement qu'ont ressenti les personnes lors de leur retour sur leur lieu de travail.

De plus, un expert technique disposant d'un excellent QI ne fait pas pour autant un bon manager (Capgemini, 2019). D'après les chiffres recueillis par l'institut de recherche, le marché du travail français devrait faire face à une augmentation de la demande de compétences émotionnelles de près de six fois ce qu'elle est actuellement. Pourtant, dans cette étude menée sur 750 cadres et plus de 1500 employés à travers le monde, en France seulement 69 % des

²Le QE est mesuré par des tests de mise en situation.

³ Le QI est mesuré à partir de tests cognitifs.

personnes interrogées pensent que l'intelligence émotionnelle est une compétence essentielle, comparé à 95 % en Inde et 90 % en Chine.

Aujourd'hui, seulement 40 % des entreprises tiennent compte des compétences émotionnelles des personnes qu'elles embauchent, quel que soit le métier ou le domaine. De plus, les entreprises sont encore timides dans leurs propositions de formation pour l'amélioration des compétences émotionnelles. En effet, seulement 42 % des entreprises interrogées proposent ce genre de formation à leurs managers seniors. De plus, bien que les non-cadres exercent les postes dont les tâches sont les plus facilement automatisables et donc les plus à-même de disparaître, seulement 17 % des entreprises interrogées disent proposer des formations à l'amélioration des compétences émotionnelles à leurs non-cadres (Capgemini, 2019).

Ainsi, la professeure Rose Luckin, directrice d'éducation à l'UCL Knowledge Lab, Université de Londres déclarait : « *Je vois beaucoup de preuves de politiques développées et mises en place, mais c'est comme si ce n'était que des documents qui n'étaient pas mis en action. Il y a beaucoup de discours/paroles parce que les gens sentent que c'est quelque chose qu'ils devraient faire, mais en réalité il y a très peu de différences dans la façon d'opérer* » (Capgemini, 2019, p. 12). Dans un questionnaire mené sur une population d'employés (50 % de cadres et 50 % de non-cadres) diffusés sur les réseaux sociaux, plus de 70 % des répondants ont dit vouloir que les comportements humanistes, incluant l'intelligence émotionnelle, soit adoptée plus largement dans leurs entreprises (annexe, p 53).

Pourtant, 60 % des entreprises disent connaître un excès de bénéfice de 20 % grâce aux hauts potentiels émotionnels de leurs employés (que ce soit en productivité, en part de marché ou en satisfaction des employés). En effet, une étude réalisée chez l'entreprise cosmétique l'Oréal a montré que les vendeurs embauchés en ayant tenu compte de leur quotient émotionnel dépassaient les autres vendeurs sur une base annuelle de 91370 \$, soit une augmentation de revenus nets de plus de 2 millions de dollars (Capgemini, 2019).

Si les bénéfices de l'intelligence émotionnelle sont si importants et déjà démontrés, alors pourquoi le nombre d'entreprises travaillant en en tenant compte est-il si bas ?

4. Les difficultés à reconnaître les bienfaits de l'IE

Les premières raisons qui peuvent être soulignées quant à la difficulté d'accorder du crédit à l'intelligence émotionnelle sont d'ordre technique.

Mesurer la performance en fonction de l'intelligence émotionnelle d'une personne représente un défi. D'abord, comme il a été dit précédemment dans ce mémoire, s'accorder sur une même définition de performance est difficile. En effet, la performance peut porter sur l'efficacité et la qualité avec laquelle une tâche est réalisée, mais aussi être évaluée sur des aspects plus comportementaux.

La performance peut également être soit individuelle, soit organisationnelle :

- La performance individuelle évalue la performance d'une personne sur ses tâches quotidiennes auxquelles elle doit faire face dans le cadre de son travail.
- La performance organisationnelle évalue la performance de l'entreprise sur le marché face à ses concurrents.

La plupart des chercheurs estiment que la performance individuelle est liée à la performance organisationnelle, la performance organisationnelle résultant de la somme des performances individuelles de chaque individu composant l'organisation. Néanmoins aujourd'hui, aucune étude ne corrobore cette hypothèse (R. D. Arvey, 1998), (B. Charles-Pauvers, 2007). Cependant, dans le cadre de ce mémoire, cette hypothèse sera tout de même retenue car jugée assez pertinente et logique.

De plus, les méthodes de mesure de la performance et de l'intelligence émotionnelle sont discutables. En effet, les deux méthodes souvent mises en œuvre présentent des biais subjectifs.

La première méthode consiste en une auto-évaluation (de sa performance ou de ses compétences émotionnelles). La subjectivité est ici évidente, puisque la perception qu'un individu peut avoir de son propre travail et de ses capacités ne sont pas nécessairement des reflets de la réalité (que ce soit positivement ou négativement) (Delobbe, 2009), (N. M. Ashkanasy, 2017). Par exemple, des études de performances dans le domaine hospitalier ont montré que les infirmières les plus efficaces étaient également celles qui jugeaient leurs performances les plus basses (Delobbe, 2009).

La deuxième méthode de mesure de la performance la plus utilisée est l'évaluation par des tiers, généralement des subalternes si l'objet d'étude est un dirigeant, ou des superviseurs s'il s'agit

d'un employé. Dans les deux cas, les résultats sont biaisés par l'avis déjà établi des participants. Si certains avancent que ces avis ne faussent pas nécessairement les résultats car ils n'en sont finalement que la conséquence ou le symptôme (R. D. Arvey, 1998), (B. Charles-Pauvers, 2007), il est clair en tout cas qu'ils ne se bornent pas au cadre de l'étude, et produisent donc des résultats peu fiables. Pour la mesure de l'IE, la méthode de mesure par des tiers, c'est-à-dire par des scientifiques, est subjective car elle a été entièrement arbitrée par les chercheurs. En effet, ce sont eux qui ont décidé qu'elles étaient les bonnes réponses selon le contexte, mais ce qui peut paraître une bonne réponse pour une personne ne l'est pas forcément pour une autre (N. M. Ashkanasy, 2017).

De plus, l'IE est difficile à mesurer car elle s'exprime à travers deux mécanismes de régulation des émotions qui sont difficilement distinguables l'un de l'autre :

- La régulation de surface consiste, un peu comme au théâtre, à revêtir un masque et à faire transparaître des émotions en surface qui ne sont pas forcément ressenties réellement.
- La régulation des émotions en profondeur consiste à essayer de ressentir en profondeur l'émotion qu'il est souhaitable d'exprimer (par exemple quand une personne essaie de se convaincre que tout va bien pour ne pas inquiéter ses proches, ou quand quelqu'un fait preuve de compassion ou d'empathie).

Une personne utilise continuellement une combinaison de ces deux régulations de manière plus ou moins inconsciente. La proportion respective de chacune des régulations donne une information sur le degré d'IE d'un individu. Une personne utilisant en priorité la régulation des émotions en profondeur possède généralement un QE supérieur à celui de quelqu'un privilégiant la régulation de surface (A. A. Grandey, 2015). Cependant, ces deux mécanismes étant inconscients, il est très difficile de les mesurer.

Outre les difficultés d'ordre technique, l'ascension de l'IE entraîne le règne du management transversal. Or, il a été expliqué dans le premier chapitre de ce mémoire que l'organisation française possède une hiérarchie forte et est très attachée à sa culture bureaucratique (Belet, 2013), (G. Naulleau, 1993). Changer de mode de management pour aller vers un aplanissement de l'organigramme et un management plus humaniste qui mène les équipes par les valeurs et tient compte des émotions et de l'IE, nécessite un bouleversement des schémas mentaux. La transformation des schémas mentaux requiert un changement de culture, qui lui-même se heurte à des freins au changement.

Chapitre 3 : Changer de culture managériale, les résistances au changement

Inclure l'intelligence émotionnelle dans le mode de management et remettre l'homme au centre de l'entreprise requiert un changement des mentalités. La transformation des schémas mentaux passe par un changement de culture, ici de culture d'entreprise.

D'après l'anthropologue français Maurice Godelier, la culture est « *un ensemble des principes, représentations et valeurs partagées par les membres d'une même société et qui organise la façon de penser et d'agir sur leur environnement et sur eux-mêmes pour organiser leur rapport c'est-à-dire la société* » (Godelier, La Culture D'Entreprise, 2006).

D'après Schein, professeur à la MIT Sloan School of Management, pour qu'il y ait culture, il faut qu'il y ait partage de valeurs (Godelier, 2009). Il s'agit en fait de management par les valeurs. Le management par les valeurs consiste à introduire et mettre en place des habitudes en entreprise qui deviendront des lignes de conduite à adapter au quotidien et qui permettront de transformer le travail en vraie performance. D'après Réda Massoudi, directeur du pôle manager du cabinet de conseil en management, organisation et gestion des ressources humaines LMS ORH, dont le témoignage a été recueilli par le magazine l'Economiste, le management par les valeurs est « *une démarche qui consiste plus exactement à inscrire l'action managériale dans le cadre d'un socle de valeurs conformes aux stratégies du groupe et partagé par les salariés* » (Agoumi, 2016). Les valeurs définissent la raison d'être d'une entreprise. Par exemple, depuis quelques années, le groupe Pierre Fabre réaffirme et revendique ses valeurs. Par le biais d'un site internet accessible par tous les salariés du groupe, il communique ses missions et les valeurs qu'il prône afin de donner du sens à leur travail. Sur la page du site concernant les missions du groupe, est mis en évidence le mantra de l'entreprise « *Chaque fois que nous prenons soin d'une personne, nous rendons le monde meilleur* ». Dans les couloirs sont affichés des photos d'enfants dont les pathologies sont soignées par les produits des marques du groupe. Chaque salarié de Pierre Fabre sait donc ce qui motive l'existence de l'entreprise et son travail.

De manière générale, le management par les valeurs implique que les personnes qui n'adoptent pas les valeurs de leurs entreprises sont exclues du groupe social. Bien que le besoin

d'appartenance des individus à un groupe puisse les pousser à se conformer à aux bons comportements, dans un premier temps, il s'agit plutôt d'une résistance au changement, car le premier à modifier son comportement se retrouvera alors marginalisé.

L'ego est également un frein puissant au changement de culture. En effet, modifier sa façon de penser nécessite d'aller à l'encontre des jeux de pouvoir qui peuvent être en place, et admettre ses erreurs et les défauts de ses comportements actuels nécessite d'aller à l'encontre de son orgueil et de se mettre dans une position de vulnérabilité.

L'ego empêche aussi les mécanismes d'apprentissage de l'organisation, ce qui est un double frein au changement.

Ce chapitre sera donc consacré aux différents freins à la mise en place d'une nouvelle culture qui ont pu être identifiés.

1. Les résistances liées à l'apprentissage organisationnel

L'enjeu du changement de culture réside dans le fait qu'il « *faut réussir à faire de la notion [de management humaniste par les valeurs] un élément banalisé du savoir managérial* » (Godelier, 2009, p. 107).

Changer de culture et installer un mode de management par les valeurs nécessite beaucoup de temps car il s'agit de remettre en question les habitudes actuellement en vigueur, en mettant en place ou modifiant les mécanismes d'apprentissages organisationnels ou les routines (Godelier, 2009). En effet, en 1999, le professeur américain en management Peter Senge disait qu'un changement profond « *combine des changements intérieurs des valeurs, des aspirations et des comportements des individus, avec des changements extérieurs des processus, des stratégies, des pratiques et des systèmes* ». (Serfaty, 2019).

Il existe plusieurs modèles théoriques permettant de décrire les mécanismes d'apprentissage organisationnel, s'intéressant à des angles différents de ce processus (psychologique, comportemental ou purement mécanistique). La combinaison de ces modèles permet d'avoir une vision exhaustive de l'apprentissage des individus dans l'organisation et met en évidence plusieurs freins au changement :

- La formalisation des connaissances inconscientes,
- Les routines défensives,
- Le changement des habitudes et routines,
- Le développement des formes temporaires d'emplois.

1. La formalisation des connaissances inconscientes

Ce frein au changement est mis en évidence par le modèle proposé par Nonaka et Takeuchi en 1995. Il s'agit d'un modèle dynamique de création de connaissances. Il existe deux types de connaissances (Bootz, 2020) :

- Les connaissances tacites sont des connaissances personnelles, subjectives, intuitives, spécifiques au contexte et difficile à formaliser. Les normes comportementales qui régissent la société en sont un exemple.
- Les connaissances explicites sont au contraire transmissibles dans un langage formel et ne sont pas liées à un contexte particulier. Les savoirs universels tels que les théorèmes mathématiques en sont un exemple.

La création de connaissance s'effectue au moyen de quatre mécanismes de conversion (Bootez, 2020):

- La socialisation est un processus de partage d'expériences permettant de partager des modèles mentaux et des aptitudes techniques. Il s'agit du passage de connaissance tacite à connaissance tacite. Ce mécanisme de transmission de la connaissance peut par exemple se retrouver dans les relations de mentorat.
- L'extériorisation transforme les connaissances tacites en connaissances explicites en permettant la réflexion et l'interaction entre les individus. Il s'agit de la formalisation des connaissances tellement ancrées qu'elles en sont devenues inconscientes, par exemple le savoir-faire des boulangers, notamment le pétrissage, qu'il a fallu formaliser lors du développement de machine à pétrir le pain.
- La combinaison permet d'associer plusieurs connaissances explicites pour en former une nouvelle. Ce mécanisme peut être illustré par la conception de prototypes combinant une technologie déjà existante à de nouvelles technologies, par exemple lors de la conception des premiers smartphones.
- L'intériorisation consiste en l'appropriation des connaissances tacites. Il s'agit de transformer les connaissances explicites en connaissances tacites. Ce mécanisme de conversion des connaissances se retrouve notamment dans l'apprentissage des cours par les étudiants dans le domaine scolaire.

Les différents modes de conversion sont liés de la manière suivante (**Figure 7**) :

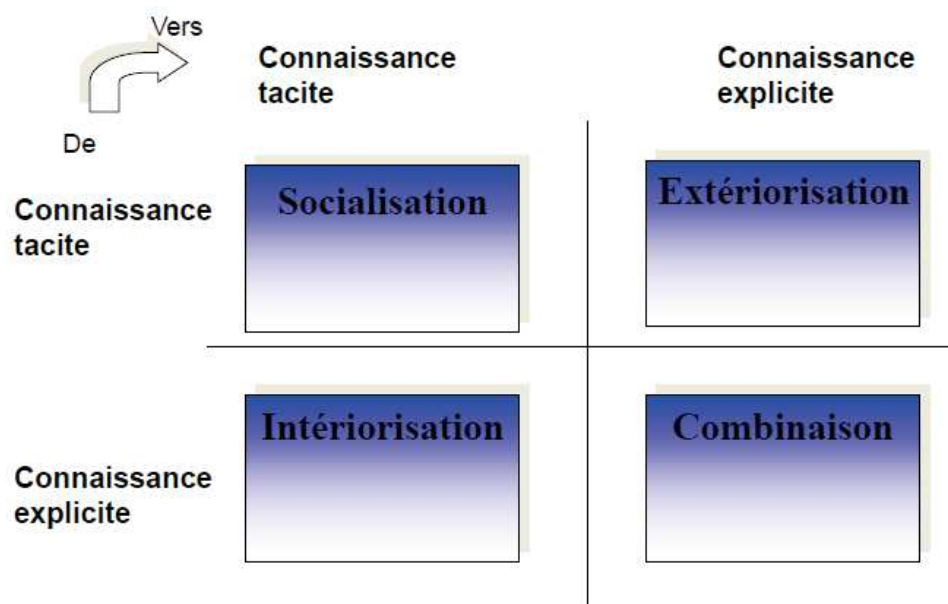


Figure 7: Les quatre modes de conversion de la connaissance (Bootez, 2020)

Installer une culture du management par les valeurs fait appel au mécanisme d'extériorisation (**Figure 7**). Expliciter les connaissances tacites requiert la construction de nouveaux champs d'interaction au moyen de discussions et de réflexions collectives, en clair, redéfinir les règles et les transgressions. L'extériorisation nécessite également d'identifier les connaissances tacites qui sont souvent inconscientes, particulièrement lorsqu'il s'agit, comme dans le cadre de ce mémoire, de savoir-être plus que de savoir-faire. Ce mécanisme de conversion devient donc un frein à l'apprentissage.

2. Les routines défensives

Ce frein au changement est mis en évidence par le modèle proposé par Argyris et Schoën en 1978 (**Figure 8**). Il s'intéresse à la dimension subjective de la connaissance.

Il considère que l'individu se dote de modèles et de théories, autrement dit de schémas mentaux, permettant d'appréhender la réalité de manière plus simple. L'apprentissage est stimulé par la détection d'une erreur. Lorsqu'une erreur est détectée, le premier réflexe est de réitérer l'action. La dimension qui est alors remise en question est le « comment », le moyen ayant mené au résultat. L'apprentissage est fondé sur la répétition (Bootz, 2020).

Ce modèle peut, au même titre que celui de Nonaka et Takeuchi, être considéré comme valable puisque l'anthropologue du milieu du XIX^{ème} siècle Edward Taylor disait que « *la culture s'installe par la répétition* » (Godelier, 2006). Il s'agit d'un apprentissage en simple boucle.

Cependant, si après plusieurs itérations de l'action le résultat est toujours le même (c'est-à-dire s'il y a toujours détection de l'erreur), il est alors nécessaire de remettre en question, plus seulement l'action en cause, mais également les représentations, les valeurs directrices, c'est-à-dire le « pourquoi ». Il s'agit de l'apprentissage en double boucle (Bootz, 2020).

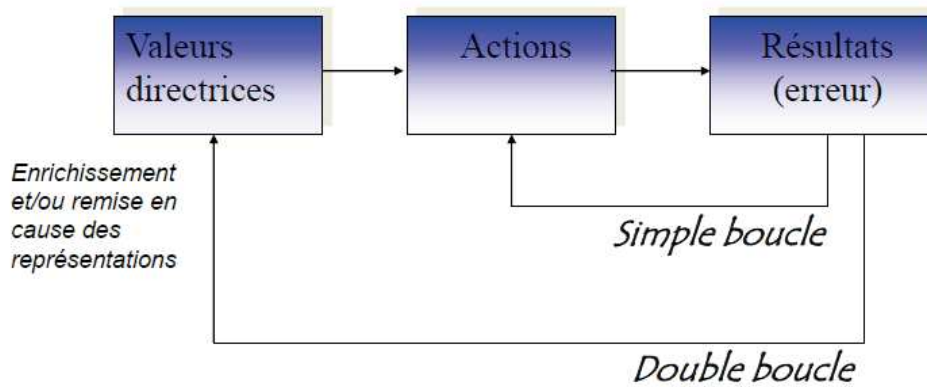


Figure 8: *Modèle simple/double boucle d'Argyris et Schoën (Boetz, 2020)*

Le frein à l'apprentissage de ce modèle réside dans les routines défensives qui peuvent se déclarer. En effet, remettre en question les représentations et les valeurs directrices nécessite d'admettre les erreurs et les défauts de l'ancien système, et positionne les acteurs dans une position de vulnérabilité face à une situation inconnue. Les réactions « *j'ai tout bien fait* » masquent les défauts des systèmes et empêche donc l'organisation d'apprendre. Ce sont des réactions défensives qui expriment la peur et qui se traduisent généralement par des mouvements qui peuvent s'apparenter à l'ego et à l'orgueil.

[3. Le changement d'habitudes et de routines](#)

Les routines constituent le dernier modèle d'apprentissage organisationnel considéré dans ce mémoire, théorisés par Cyert et March dans leur ouvrage **A Behavioral Theory Of The Firm** en 1963.

Il ressemble en fait au système d'apprentissage en simple boucle du modèle d'Argyris et Schoën. La forme d'apprentissage par routine est une forme d'apprentissage stabilisée mais est aussi un obstacle à l'apprentissage. En effet, les routines sont parfois tellement intériorisées qu'elles deviennent inconscientes et sont donc difficilement modifiables. De même la culture intériorisée devenue tacite devient un frein à l'apprentissage. Elle entraîne une inertie dans les décisions de changement qui se traduit par un conservatisme fort et une irréversibilité de la façon de penser.

[4. Le développement des formes temporaires d'emploi](#)

Enfin, le contexte actuel dans lequel le personnel connaît un fort turn-over rend l'ancrage d'une nouvelle culture, l'apprentissage et la routinisation difficiles. En effet, ces dernières années, les formes d'emplois temporaires (CDD, interim) se sont développées au détriment des formes

stables de salariat (CDI) (Godelier, 2009). Dans ces conditions, difficile de maintenir le niveau de savoir et de compétences dans l'entreprise. Consolider le système d'apprentissage et ancrer les connaissances dans l'entreprise est donc un défi d'autant plus grand.

Ainsi, la première catégorie de freins à la banalisation des comportements humanistes en entreprise sont des freins à l'apprentissage organisationnel. L'arrivée de nouvelles connaissances et la perte des habitudes et des routines causent un abandon des références identitaires des individus, qui déclenche la peur de l'inconnu et un sentiment de vulnérabilité. (D. Autissier, 2016). Des mécanismes de défense tels que l'ego se mettent alors en place.

2. Les résistances liées au besoin d'appartenance : les forces cohésives du groupe

Dans sa théorie des besoins comme source de motivation, Maslow identifiait le besoin d'appartenance à un groupe comme étant le troisième niveau de son classement pyramidal (**Figure 2**). Le besoin d'appartenance peut à la fois freiner voire empêcher le changement et l'aider. Dans les années 1940, dans sa théorie de la dynamique des groupes, le psychologue américain Kurt Lewin décrit le groupe au moyen de trois propriétés :

- La cohésion du groupe est assurée par des forces qui le maintiennent ensemble.
- Le groupe est régi par des normes qui conditionnent ses membres.
- Il y existe des jeux de pouvoir : le groupe se comporte comme son leader.

Du fait de ces forces, il est plus facile de modifier le comportement d'un groupe entier que de vouloir installer le changement membre par membre. En effet, l'homme est un animal social. Il préfère vivre en groupe qu'être marginalisé de la société, quitte à se conformer à ses normes. Or, commencer par changer le comportement d'un seul membre reviendrait à le mettre en marge du groupe. La peur de la marginalisation enclencherait alors une très forte résistance au changement.

Dans le cadre du stage chez Pierre Fabre, des résistances dues au besoin d'appartenance ont pu être identifiées. La branche dermo-cosmétique du groupe compte une dizaine de marques. Or, la phase pilote de la mise en place d'une nouvelle méthode de gestion de projet n'a été déployée à ce jour qu'à une seule marque. En considérant que chaque marque est un membre macroscopique du groupe Pierre Fabre, la marque pilote a donc vu son fonctionnement se marginaliser. De plus, en redescendant à un niveau plus microscopique, les employés concernés par la phase pilote travaillent dans des équipes dans lesquelles tous les membres ne sont pas concernés. Lors de séances de coaching, il est ressorti que la différence de fonctionnement au sein même de ces équipes de travail rend le changement difficile.

Deux types de forces assurent la cohésion du groupe :

- Des forces motrices favorables au changement,
- Des forces restrictives recherchant la stabilité.

Le groupe voit le changement comme un déséquilibre de l'état stationnaire, et cherche, grâce à ses forces restrictives, à retrouver le plus vite possible un équilibre. Se développe alors une résistance au changement.

D'après Lewin, mieux vaut alors travailler à la diminution des forces restrictives que de tenter d'augmenter les forces favorables. Ce sujet a fait l'objet d'une étude, l'expérience Focus group. L'objectif de l'expérience était de convaincre deux groupes de ménagères de consommer des abats. La population des deux groupes était composée de membres de clubs et d'associations féminines de petites villes américaines. La méthode employée est différente pour les deux groupes.

Dans le premier groupe, la population a assisté à une conférence qui mettait en évidence les bienfaits nutritionnels des abats. Le deuxième a quant à lui été convié à une discussion sur les problèmes que représentaient la consommation d'abats pour le groupe et sur les solutions à ses problèmes.

Les résultats ont montré que dans le premier groupe, la consommation d'abats avait finalement augmenté de 3 %, contre 30 % dans le second groupe. Cette expérience prouve donc qu'il est plus efficace de modifier les normes sociales que de diminuer l'attachement des personnes à ces normes. En effet, la première méthode utilisée s'apparentant à une situation de propagande de masse laissait les ménagères dans une situation solitaire et psychologiquement isolée. La deuxième méthode, au contraire, débouchait sur une prise de décision commune, qui suscitait un mouvement collectif. Dans le cadre du stage chez Pierre Fabre, bien que la première action de la phase pilote ait été de former les acteurs et d'expliquer l'intérêt de la nouvelle méthode de gestion de projet ainsi que les raisons du changement, très vite, des actions ont été mise en place pour résoudre les problèmes. Au moyen de séances de coaching, d'ateliers de travail et de réunion de retour d'expérience (REX), l'équipe en charge de la phase pilote recueille les avis des acteurs, autant sur les points positifs que sur les points négatifs, et cherche à trouver les solutions adaptées avec eux.

Lewin décrit alors un processus de conduite de changement permettant de gérer les résistances au changement dues à la dynamique des groupes. Ce processus se déroule en trois phases :

1. La phase de dégel ou de dé cristallisation (« *unfreeze* ») : il s'agit de la phase d'abandon des réflexes et des croyances en vigueur jusqu'à présent.

2. La phase de changement ou de déplacement (« *change* ») : il s'agit de la période d'évolution du point de vue qui débouche sur l'émergence de nouveaux comportements.
3. La phase de recristallisation (« *freeze* ») : le groupe atteint un nouvel équilibre.

Cependant, si ce processus permet finalement d'atténuer les résistances au changement dues aux dynamiques, il n'en reste pas moins que la phase de dégel peut être violente pour les membres du groupe. Tout comme la perte des habitudes et des routines, la modification des croyances et des comportements entraîne une modification des interactions sociales et des systèmes d'appartenance, et peut entraîner une crise identitaire des individus. Cette perte d'identité peut déclencher des mécanismes de défense individuels des membres, qui peuvent s'exprimer par un rejet total du changement par exemple sous la forme de l'ego.

3. L'ego, un frein à la collaboration des équipes

La transformation voire la suppression de certaines habitudes et routines entraînent chez l'individu une perte de référence identitaire (D. Autissier, 2016). De même, la modification des interactions sociales et des systèmes d'appartenance déclenche une crise identitaire.

En effet, tous ces changements aboutissent à un changement de position dans l'entreprise. Or, il a été expliqué précédemment qu'en France, les individus ont tendance à se définir par leur position dans l'organisation. En effet, lorsque deux personnes se rencontrent pour la première fois, il n'est pas rare que l'une des premières informations qu'elles échangent sur elles-mêmes soient d'ordre professionnel (la profession, l'étape de la carrière, la position stratégique qu'elles occupent dans l'entreprise, ...) (Université des CCI, 2010). Plus qu'une position dans l'entreprise, c'est une véritable position sociale qui se trouve bouleversée. Il est naturel alors que des mécanismes de défense destinés à protéger cette position sociale se mettent en place.

1. La quête de reconnaissance

L'ego, qui peut également être appelé identité psychosociale, est l'illusion qu'une personne a d'elle-même, la façon dont elle se perçoit et dont elle a envie d'être perçue par autrui (Chabal, 2019). Elle se construit donc par les interactions avec l'environnement, notamment les interactions sociales. Le regard des autres individus est très important à la construction de l'ego. Il « *offre les repères et les références culturelles et collectives permettant l'ancrage des représentations de soi dans le monde social* » (Cardu, 2008).

La nature de l'individu le pousse donc à rechercher l'approbation dans le regard de l'autre, l'homme est en perpétuel quête de reconnaissance. D'après le sociologue français François Dubet, « *le mot reconnaissance est aujourd'hui si banal qu'il désigne tout un ensemble d'expériences à priori de natures différentes* » (Caillé, 2007).

Le manque de reconnaissance peut concerner à la fois le travailleur mal payé ou celui dont le travail pourrait enrichir celui des autres mais qui est sous-exploité, ou bien le pompier dont la retraite ne reconnaît pas les risques du métier. Le manque de reconnaissance entraîne une dévalorisation de l'individu dans la perception qu'il a de lui-même, autrement dit il blesse l'ego et diminue l'estime que la personne a d'elle-même.

Dans ce contexte d'identité psychosociale, derrière le terme *quête de reconnaissance* se cache le besoin d'estime, le quatrième niveau de besoin identifié par Maslow dans sa théorie de la

motivation par les besoins (**Figure 2**). Ainsi, ce besoin d'estime déclenche une peur du dédain et pousse les personnes à fuir le mépris, quitte parfois à écraser les autres.

Dans le cadre du stage chez Pierre Fabre, des réactions de défense ont pu être observées. Lors de l'analyse du déroulement de la phase pilote du projet de changement de méthode de gestion de projet, la présentation d'indicateurs négatifs à l'équipe en charge des projets de la phase pilote a déclenché de fortes réactions de dédouanement de la faute.

En effet, une personne a pris les remarques de façon très personnelle. Elle avait l'impression que son travail était totalement contrôlé et critiqué, et a contesté toutes les remarques en donnant des explications plus ou moins pertinentes. Cette réaction a illustré la peur que cette personne pouvait avoir de la critique de son travail qui risquait de changer la perception qu'autrui avait d'elle, et lui faire perdre en crédibilité.

2. Les jeux de pouvoir

Ces réactions naturelles alimentent les jeux de pouvoir qui peuvent exister en entreprise.

Plusieurs formes de pouvoir se trouvent en entreprise. Le pouvoir formel résulte de la position hiérarchique, et pourrait être appelé *pouvoir légitime*. Cependant, la position hiérarchique n'est pas la seule forme de pouvoir, et n'est pas nécessairement la plus efficace. En effet, une personne, grâce à son réseau, peut influencer une décision parfois plus que par l'exercice du pouvoir formel (Cassaigne).

Dans ses travaux sur le pouvoir en entreprise, le sociologue Michel Crozier identifie quatre sources de pouvoirs (CESI - midi pyrénées):

- Les connaissances techniques, qui confèrent le rang d'expert à la personne qui le détient et qui la rend indispensable.
- La connaissance de l'environnement : il s'agit du réseau d'une personne, des contacts précieux avec l'environnement qui donnent accès à des informations inaccessibles pour d'autres.
- La maîtrise de l'information et de la communication : lorsque la personne détient une information difficilement accessible, elle a le choix de la diffuser ou non. La rétention d'information lui confère du pouvoir.
- Le contrôle des règles : pouvoir établir soi-même les règles signifie de ne pas être contraint par elles.

Dans sa théorisation des ressources de pouvoir, Crozier identifie trois ressources permettant d'exercer le pouvoir (CESI - midi pyrénées):

- Le marchandage : le pouvoir n'est jamais absolu. Lorsque la personne A exerce du pouvoir sur la personne B en lui donnant un ordre par exemple, la personne B va exécuter l'ordre, mais elle reste libre de la façon dont elle l'exécute (avec zèle, en laissant trainer, ...). Il s'opère alors un marchandage entre ce que A demande à B et ce que B peut obtenir de A en échange.
- L'incertitude : la personne ayant le plus grand choix détient le pouvoir. Si A peut choisir entre plusieurs solutions mais que B ne peut pas, B est dépendant de A. C'est notamment le cas chez les développeurs informatiques. Le développeur peut choisir entre plusieurs solutions pour développer son logiciel, mais son client n'a pas le choix du logiciel.
- L'imprévisibilité : il s'agit en fait du revers de la médaille de l'incertitude. En augmentant l'imprévisibilité de A sur B, l'incertitude de B (c'est-à-dire l'éventail de choix de B) diminue, et le pouvoir de A augmente.

En entreprise, ce qui est communément appelé *jeux de pouvoir* désigne la conquête ou la préservation du pouvoir ainsi que la limitation ou la réduction du pouvoir des autres.

Le changement amène de nouveaux enjeux et cause la redistribution des cartes. Il devient alors une menace au pouvoir en place car il augmente l'incertitude de toutes les parties et déséquilibre les rapports d'imprévisibilité entre les acteurs.

Ainsi, la réaction naturelle de tous les acteurs est de réévaluer l'enjeu de ce changement. Ils se font une idée de ce qu'ils ont à perdre ou à gagner lors de cette transformation, ainsi que des ressources dont ils disposent pour faciliter le changement ou lui faire barrage. L'une des peurs les plus courantes dans ce type de situation est la perte de prérogatives. Si les ressources sont suffisamment importantes pour faire barrage au changement, les résistances peuvent être très fortes.

Dans le cadre du stage chez Pierre Fabre, certains jeux de pouvoir ont pu être mis au jour. D'abord, la résistance de l'équipe en charge des projets de la phase pilote du changement de la méthode de gestion de projet peut être expliquée par la peur de perdre le droit d'optimiser le projet comme elle l'entend. L'équipe est désormais contrainte par des règles de gestion qu'elle n'a pas établies. Ensuite, le besoin des supérieurs hiérarchiques, qui ont lancé et présenté le

projet à la direction. La réussite de la phase pilote et le déploiement de la nouvelle méthode de gestion de projet à tous les projets de l'entreprise engage leur crédibilité auprès de la direction.

Il s'agit donc bien de jeux de pouvoir car dans les deux cas, les personnes cherchent à préserver ou conforter leur position. Finalement, ce que traduit l'action de ces jeux de pouvoir est la peur d'être dépassé. « *Manger ou être mangé* ».

3. Installer la gentillesse et la bienveillance en entreprise

Paradoxalement, le management humaniste est la solution à ses propres freins. En effet, les résistances liées à l'ego identifiées jusqu'ici, à savoir le manque de reconnaissance et les jeux de pouvoir, sont liées à des peurs qui n'ont pas lieu d'être avec les comportements humanistes. Le management humaniste préconise de faire grandir ses équipes, de les aider à s'épanouir en étant à leur écoute et en faisant de leurs succès personnels ceux de l'entreprise. De plus, il ne s'agit pas de pointer les erreurs et de sanctionner mais plutôt de faire avancer la personne en l'aidant à s'améliorer. Il n'y a donc pas de manque de reconnaissance puisque les succès de chacun sont reconnus. De même, un manager bienveillant qui soutient ses équipes s'assure que chacun tient une place qui lui est satisfaisante. Les positions sont donc normalement assurées.

Installer un mode de management humaniste va plus loin qu'un bouleversement de culture d'entreprise. Il s'agit de changer radicalement la façon d'interagir avec les autres (Belet, 2013). En effet, une rétrospective sur les échanges que chaque individu entretient avec la société laisse le constat amer qu'aujourd'hui, les gens ne sont pas éduqués à être bienveillants, mais au contraire, à être en compétition les uns avec les autres.

Pourquoi Franck Martin, conférencier et auteur du livre **Le Pouvoir Des Gentils** a-t-il mis 25 ans à faire entendre son message que les trois points les plus importants dans la société (et dans l'entreprise) sont la bienveillance, le respect et l'honnêteté ?

La réponse est simple : parce que la gentillesse ne fait pas partie des normes. Aujourd'hui, la gentillesse est devenue péjorative. Elle est synonyme de faiblesse (la phrase « *je ne fais pas dans le social* » est souvent entendu chez les managers) ou de manque d'intelligence (qui n'a jamais dit de quelqu'un de peu intelligent « *il est bien gentil* » ou « *il est bien brave* »). Elle peut même dans certains cas être considérée comme cachant une trahison : vient à l'esprit la citation de l'œuvre de François Mauriac **Le Nœud De Vipère**, « *une certaine qualité de gentillesse est toujours signe de trahison* ».

Pourtant, étymologiquement le mot gentillesse ne décrivait ni la trahison, ni le manque d'intelligence, ni même la faiblesse. Ainsi dans son livre **Eloge De La Gentillesse En Entreprise** paru en 2015, le philosophe et écrivain français Emmanuel Jaffelin disait que « *étymologiquement, le mot gentillesse ne rime pas avec faiblesse mais bel et bien avec noblesse [du latin gentilis « le noble, celui qui est bien né »]. Tenir la porte à celui qui vous emboîte le pas est appréhendé comme gentil, car il y a une noblesse morale dans cet acte* ».

Néanmoins, bien que cousins, les termes *gentillesse* et *bienveillance* ne sont pas totalement synonymes. La gentillesse implique d'être à l'écoute des autres mais contient également une dimension d'oubli de soi. Il est rare qu'une personne gentille dise non. En répondant par la négative, le gentil a peur de ne plus être aimé. A l'inverse, si le bienveillant est à l'écoute des autres, il est également à l'écoute de lui-même. Il cherche à maintenir le respect de tous dans une atmosphère saine. Contrairement au gentil, il n'essaie pas d'être aimé de tous en ne refusant jamais rien, mais veut être le plus juste possible. « *Ce nouveau management n'est pas celui des bisounours* » (Sauret, 2017). Si le management directif est déconseillé, le management humaniste nécessite quand même une forme d'autorité.

Dans le cadre du stage chez Pierre Fabre, après plusieurs formations, coachings et autres accompagnements, les acteurs ne respectent toujours pas les nouvelles règles de gestion établies. Or, les résultats de la phase pilote ne seront fiables que si les règles sont mises en pratique et se confrontent à la réalité du terrain. Puisque l'écoute dont a fait preuve l'équipe en charge du déploiement de la nouvelle méthode de gestion ne porte pas ses fruits après plusieurs mois d'essais, il sera sans doute nécessaire de se faire entendre autrement.

Changer les schémas mentaux qui voient la bienveillance comme un trait de caractère dégradant voire menaçant demande un apprentissage dès le plus jeune âge (Belet, 2013), (Sauret, 2017). Or aujourd'hui, la bienveillance n'est pas enseignée à l'école, bien au contraire. Les exercices de groupe dont l'issue récompense celui qui aura donné la meilleure performance développe l'esprit de compétitivité des élèves au détriment des comportements humanistes. Les jeunes ne sont pas évalués sur leur façon de comprendre leurs camarades, ni sur leurs capacités d'entraide ou d'écoute, mais bien sur leur capacité à dépasser voire écraser les autres pour être le meilleur. Ainsi pour illustrer ces propos, dans leur œuvre traitant de l'humain comme priorité dans l'entreprise, les auteurs Bourigeaud et Brun affirmait que « *nos cursus de formation, y compris au plus haut niveau, sont riches en savoir mais préparent peu au savoir-être* » (B Bourigeaud, 2018).

En synthèse, les freins au changement relatifs à l'ego identifié sont :

- La protection de la perception de soi, qui entraîne le refus de changer de point de vue et qui laisse les personnes se conforter dans leurs habitudes.
- Les jeux de pouvoir, qui amènent les personnes à calculer quels sont leurs intérêts dans ce changement et qui peuvent résister s'ils désirent garder le pouvoir dont ils disposent.
- La difficulté de faire entrer la bienveillance dans les mœurs, puisque ce trait de caractère est encore actuellement perçu comme péjoratif dans l'esprit collectif bien qu'étant la solution aux freins précédents.

Dans le questionnaire diffusé sur les réseaux sociaux portant sur les comportements humanistes, près de 50 % des réponses concernant les plus gros freins à la banalisation des comportements humanistes qui ont pu être identifiés dans cette revue de la bibliographie, sont réparties entre deux freins : l'un relatif à l'ego, via la difficulté d'admettre que le management appliqué jusqu'à maintenant est dépassé, et l'autre résidant dans la difficulté à changer ses habitudes (annexe, p 53).

Conclusion

Remettre l'homme au centre de l'entreprise est plus que jamais au cœur des enjeux du management.

Le siècle précédent a été marqué par l'évolution de la société et des normes sociales qui ont entraîné une transformation du rapport de l'homme au travail ainsi que de la façon de le manager. Ces deux dernières décennies, l'arrivée des nouvelles technologies de l'information et la transformation des tâches par l'automatisation a accru le besoin de sens du travail et de bien-être dans l'entreprise. Ainsi, aujourd'hui, le management par les valeurs connaît une ascension.

L'intérêt pour le bien-être en entreprise a poussé de nombreux chercheurs à explorer ce domaine. La plupart ont montré que le bien-être et la performance au travail étaient liés positivement. Pourtant, bien que le lien entre le bien-être et la performance ait été mis en évidence depuis longtemps, aujourd'hui les comportements humanistes ne semblent pas très développés en entreprise. Le discours et les actions diffèrent.

Par sa revue bibliographique, ce mémoire a cherché à mettre en évidence les freins qui pourraient expliquer que les comportements humanistes soient si peu banalisés dans les organisations. Trois catégories de freins en sont ressorties :

1. Les habitudes et les routines sont difficiles à changer car elles sont ancrées en chaque personne et sont parfois même de l'ordre du réflexe. Elles sont parfois inconscientes, ce qui rend leur identification difficile. De plus, les modifier peut causer une perte de référence identitaire qui déclenche de forts mécanismes de défense.
2. Le besoin d'appartenance pousse les personnes à vouloir se conformer aux normes du groupe. Le premier membre du groupe à changer de comportement est marginalisé. Cette peur de la mise à l'écart explique l'inertie des groupes et la difficulté à enclencher le changement.
3. L'ego est le mécanisme de défense classique face au changement. Il s'agit de la perception qu'une personne a d'elle-même et de la façon dont elle veut être perçue par les autres. Plusieurs facteurs liés à l'ego sont des freins au changement :
 - La peur du mépris et la quête de reconnaissance qui pousse les personnes à ne pas admettre qu'il faut changer.

- Les jeux de pouvoir qui se mettent en branle lorsque les acteurs estiment qu'ils ont plus à perdre qu'à gagner. Ils cherchent alors à conserver leurs pouvoirs et prérogatives. Le changement est une menace car il redistribue le pouvoir.
- Les normes sociales et l'éducation qui n'apprennent pas à être bienveillant, mais au contraire, à être en permanente compétition.

Tous ces freins sont autant de pistes de recherches qu'il faudrait explorer. Mais permettent-elles vraiment d'expliquer pourquoi, malgré les études démontrant le lien entre bien-être et performance, les comportements humanistes ne sont pas plus fréquents ?

Cette revue de la littérature ainsi que mon expérience de ces derniers mois chez Pierre Fabre me font dire que le changement est en train d'opérer, mais qu'il est simplement très lent, du fait de la nécessité de changer les schémas mentaux.

En effet, les personnes avec qui j'ai eu le loisir d'échanger sur le sujet ne semblaient pas ignorantes sur ce mode de management. De plus, dans le contexte de changement de méthode de gestion dans lequel j'ai travaillé, j'ai pu observer des situations dans lesquelles les problèmes étaient gérés avec humanisme. Par exemple, du temps était consacré au coaching des personnes. Ce coaching permettait d'échanger avec elles sur leurs difficultés et problèmes et sur leur besoin dans le cadre de ce changement. Beaucoup d'énergie a également été mise au service de la compréhension et du sens à donner à ce changement. Le management participatif était aussi couramment employé.

De plus, les mécanismes d'interactions sociales qui régissent le management sont souvent inconscients. Certaines personnes font preuve de charisme et d'intelligence émotionnelle naturellement, sans pouvoir expliquer leur façon de fonctionner. La difficulté à formaliser ce savoir-être, autrement dit la difficulté à convertir une connaissance tacite en connaissance explicite, explique le faible nombre de formations pour développer son intelligence émotionnelle.

Enfin, à mon sens, le dernier point qui justifie la faible banalisation des comportements humanistes est qu'ils ont mauvaise presse. Appliquer ce mode de management est vu par le monde de la gestion comme naïf et très optimiste devant la réalité du terrain. Ce n'est pas un hasard s'il est courant d'entendre chez les managers « *je ne fais pas dans le social* ». Revendiquer le management humaniste permet d'attirer des talents, mais trop souvent les actions ne font pas suite aux paroles.

Je souhaiterais conclure ce mémoire par une brève analyse de la situation chez Pierre Fabre. Pierre Fabre est une entreprise qui revendique son humanisme et qui affirme de plus en plus les valeurs qu'elle prône par sa raison d'être : « *Chaque fois que nous prenons soin d'une personne, nous rendons le monde meilleur* ». Pendant ces quelques mois que j'ai passé en son sein, j'ai pu voir appliquer un management humaniste, notamment dans le cas que j'ai cité précédemment. Néanmoins, certains progrès peuvent encore être faits.

Dans le cadre du changement de méthode de gestion de projet, j'ai pu remarquer un certain manque d'esprit d'équipe. En effet, l'un des principes de la nouvelle méthode de gestion de projet consiste à exprimer l'avancée des tâches et le rendu des livrables afin de permettre à l'activité suivante de démarrer le plus tôt possible. Chaque métier doit s'y conformer. Ce principe est fondamental car il permet de réduire la durée des projets en profitant des durées de sécurité qui sont habituellement positionnées sur les tâches. Or, malgré toutes les formations et tous les coachings, les résultats ne sont pas probants, beaucoup n'expriment pas l'avancement de leurs activités. Ce principe est perçu comme une façon de surveiller leur travail et non comme une façon de faire avancer le projet et l'équipe.

J'ai aussi pu remarquer une certaine collision entre deux équipes. Le projet de changement de méthode de gestion de projet était mené par l'équipe A. Les projets sur lesquels le pilote du changement est mené sont dirigés par l'équipe de chefs de projet, l'équipe B. L'équipe A travaille énormément en collaboration avec l'équipe B puisque le changement de méthode de gestion passe par la transformation de la façon de travailler de l'équipe B. Or, l'équipe B a fait preuve d'une forte résistance au changement. Elle a notamment beaucoup de mal à faire évoluer ses schémas mentaux. J'ai parfois eu l'impression que les deux équipes oubliaient qu'elles faisaient partie de la même entreprise dont l'objectif allait dans la même direction. L'équipe A doit faire appliquer la méthode choisie par les supérieurs hiérarchiques. L'équipe B voit ce changement comme une menace à leur travail. Les deux équipes n'arrivent pas toujours à se comprendre.

Ainsi, pour aider le changement, je pense qu'il est nécessaire que chacun fasse preuve d'intelligence émotionnelle. L'esprit d'équipe est fondamental au progrès de l'entreprise. En se mettant à la place des autres, il est évident que tout le monde cherche à avancer dans la même direction.

Les comportements humanistes commencent doucement à se banaliser, mais la réussite de cette transition managériale réside dans la prise de conscience que l'entraide, l'écoute et le sens du travail sont le salut de l'entreprise.

Bibliographie

- A. A. Grandey, A. S. (2015, 01 30). Emotional Labor at A Crossroads: Where Do We Go From Here? *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, pp. 323-349.
- Agoumi, K. (2016). Management Par Les Valeurs, Des Habitudes Pour "Soudier" Les Salariés. *L'Economiste*. Consulté le Mai 15, 2020, sur <https://www.leconomiste.com/article/999696-management-par-les-valeurs>
- Aïm, R. (2018-2019). *L'Essentiel De La Théorie Des Organisations*. Gualino. Consulté le 05 06, 2020, sur <https://unistra-scholarvox-com.scd-rproxy.u-strasbg.fr/reader/docid/88861472/page/1>
- B Bourigeaud, J. B. (2018). *L'Humain, La Priorité Des Entreprises Qui Gagnent: Les Idées Les Plus Simples Sont Souvent Les Meilleures*. Eyrolles.
- B. Charles-Pauvers, N. C.-G. (2007). Chapitre 3: La Performance Individuelle Au Travail et Ses Déterminants Psychologiques. Dans S. S.-O. al, *Gestion Des Performances Au Travail* (pp. 97-150). Boeck Supérieur.
- B.Pauget, A. D. (2012, 01-03). L'Arrivée De La Génération Y: Quelles Conséquences Managériales et Organisationnelles Pour Les Organisations Sanitaires et Sociales Françaises? *Pratiques et Organisation des Soins*, 43, pp. 25-31.
- Belet, D. (2013, 01). Le "Servant Leadership": Un Paradigme Puissant Et Humaniste Pour Remédier A La Crise Du Management. *Gestion 2000*, 30, pp. 15-33. Consulté le 04 30, 2020, sur <https://www.cairn.info/revue-gestion-2000-2013-1-page-15.htm>
- Bootz, J. (2020). Cours de Management de la Connaissance. *MAE Alsacetch*. EM Strasbourg.
- Caillé, A. (2007). Introduction. Dans *La Quête De Reconnaissance* (pp. 5 - 14).
- Capgemini. (2019). *Emotional Intelligence - The Essential Skillset For The Age of AI*.
- Cardu, H. (2008, 01). Construction Identitaire Professionnelle et Interaction En Contexte De Transition Culturelle: L'Etude D'Un Cas. *Connexion*, pp. 171 - 180.

- Cassaigne, N. (s.d.). Animer et Motiver Les Equipes: Le Réseau D'Influence. Dans *Gestion De Projet: Guide Pratique De La Réussite De Tous Vos Projets et Produits Industriels*.
- CESI - midi pyrénées. (s.d.). L'Analyse Stratégique. *Formations*.
- Chabal, A. (2019). Quand l'Ego Est Un Frein A La Performance Des Entreprises. *Forbes*.
- Comundi Experts. (2010). *Enquête Sur Le Bien-Être Au Travail*.
- Côté, S. (2014, Janvier 15). Emotional Intelligence In Organizations. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, pp. 459-488.
- D. Autissier, J. M. (2016). *Méthode De Conduite Du Changement: Diagnostic, Accompagnement et Performance*. Dunod.
- D. Bessire, H. M. (2009, 10). Penser L'Entreprise Comme Communauté: Fondements, Définition et Implications. (M. P. Ed., Éd.) *Management & Avenir*, pp. 30-50.
Consulté le 04 28, 2020, sur <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2009-10-page-30.htm>
- Delobbe, N. (2009). *Bien-être Au Travail et Performance De L'Organisation*. Université catholique de Louvain, Louvain School of Management, Service public fédéral Emploi, Travail et Convertation Sociale, Louvain.
- E. Diener, S. T. (2019, 11 11). Positive Emotions at Work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, pp. 451-477.
- G. Naulleau, C. M. (1993). Le Grand Désarroi Des Chefs De Service. *Harvard - L'Expansion*, pp. 45 - 52.
- Godelier, E. (2006). *La Culture D'Entreprise*. La Découverte.
- Godelier, E. (2009, Février). LA Culture D'Entreprise: Source De Pérennité Ou Source D'Inertie? (Lavoisier, Éd.) *Revue Française De Gestion*, pp. 95-111.
- I. Venter, M. K. (2011, Février). Les Différences Au Niveau De L'Intelligence Emotionnelle Entre Les Dirigeants Efficaces et Les Moins Efficaces Dans Le Secteur Public: Etude Empirique. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, pp. 405-439.

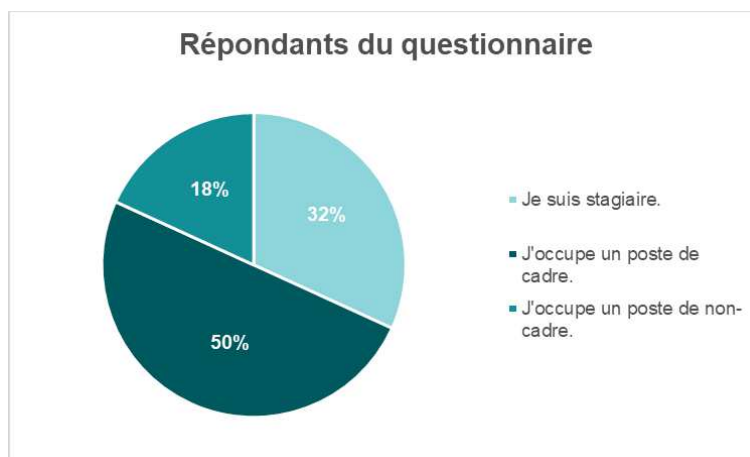
- J. D. Mayer, R. D. (2008). Human Abilities: Emotional Intelligence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, pp. 507-536. Consulté le 04 23, 2020
- Jaotombo, F. (2009, 04). Vers Une Définition Du Développement Personnel. (A.A.E.L.S.H.U.P, Éd.) *Humanisme et Entreprise*(294), pp. 29-44. Consulté le 04 15, 2020, sur <https://www.cairn.info/revue-humanisme-et-entreprise-2009-4-page-29.htm>
- N. Khachlouf, R. S. (2019, 05). L'Influence Des Comportements De Citoyenneté Organisationnelle Sur La Performance Adaptative Des Salariés. (ISEOR, Éd.) *Recherche en Sciences de Gestion*(134), pp. 225-258. Consulté le 04 23, 2020, sur <https://www.cairn.info/revue-recherches-en-sciences-degestion>
- N. M. Ashkanasy, A. D. (2017, 01 11). Emotions in the Workplace. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, pp. 67-90.
- Plihon, D. (2016). Chapitre I: La Troisième Révolution Industrielle. Dans D. Plihon, *Le Nouveau Capitalisme* (pp. 5-22). La Découverte.
- R. D. Arvey, K. R. (1998). Performance Evaluation in Work Settings. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, pp. 141-168.
- Razovsky, J. (2015, 11 17). *The Five Keys To A Successful Google Team*. Consulté le 06 26, 2020, sur re:work.withgoogle: <https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team/>
- Sauret, J.-M. (2017). *Management Humaniste: Les Raisons De La Métamorphose*. L'Harmattan. Consulté le 05 04, 2020, sur <https://www-harmatheque-com.scd-rproxy.u-strasbg.fr/ebook/9782343117263>
- Segond, V. (2018). La Génération Y révolutionne le travail. *Le Monde*. Consulté le 04 23, 2020, sur https://www.lemonde.fr/campus/article/2018/02/15/021-la-generation-y-revolutionne-le-travail_5257316_4401467.html
- Serfaty, A. (2019). *Engager Les Individus Lors De L'Accompagnement D'Une Organisation Vers La Résilience*. MAE Alsacetechn.
- Université des CCI. (2010). *La Place De L'Homme Dans L'Entreprise et Les Territoires. Et L'Homme Dans Tout Ca?* Lille.

Annexes : Résultat du questionnaire

Le but de ce questionnaire était de recueillir l'avis d'une population d'employés sur les comportements humanistes afin d'étayer les résultats d'études de la bibliographie, notamment concernant l'application des comportements humanistes en entreprise.

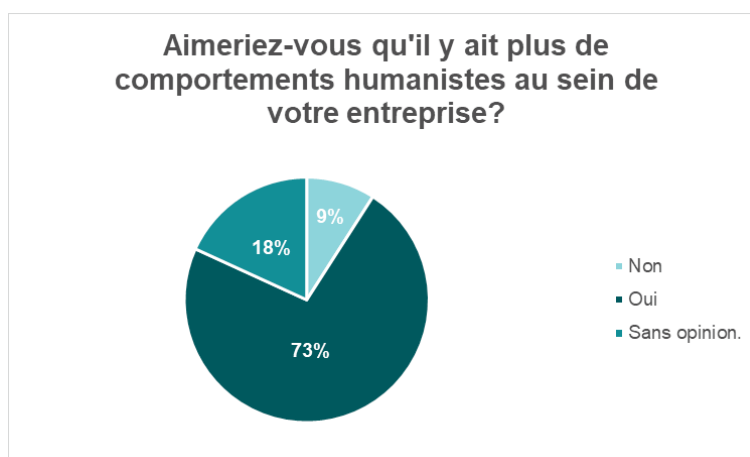
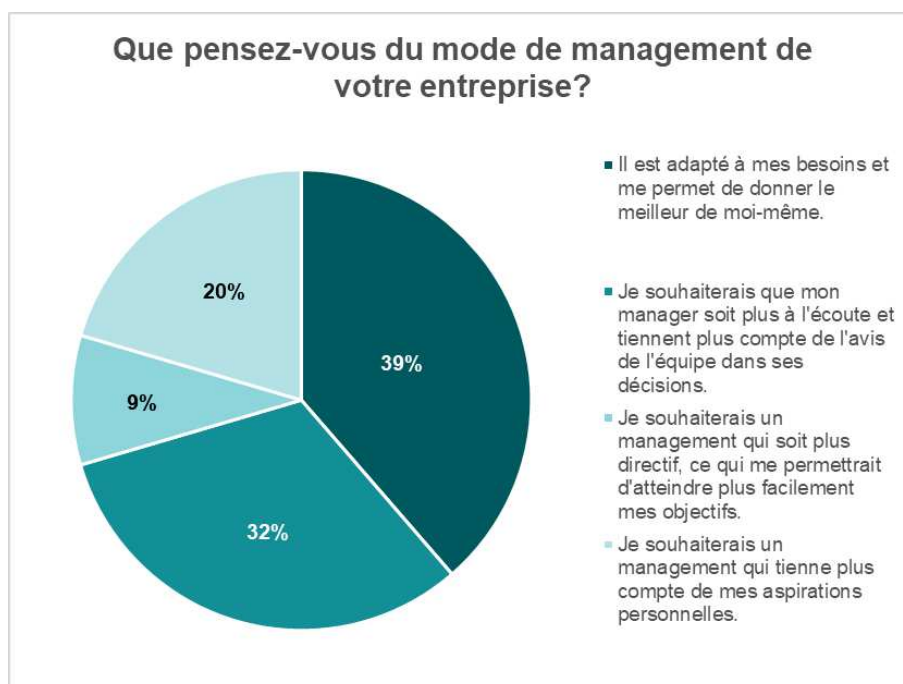
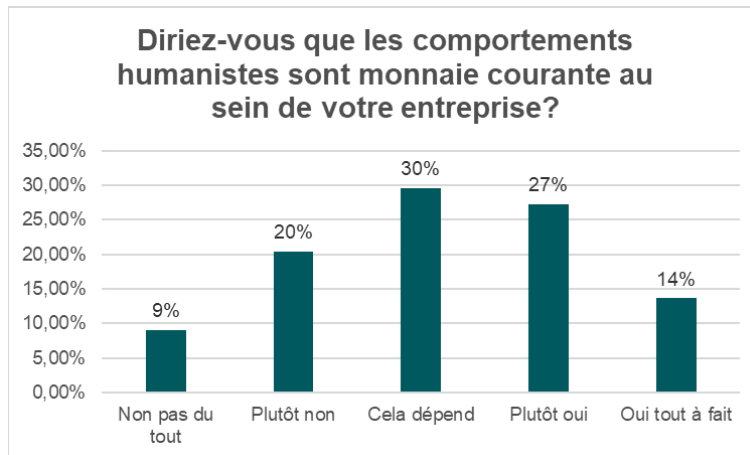
1. Méthodologie :

- Questionnaire de 6 questions fermées
- Diffusé sur les réseaux sociaux (LinkedIn, Facebook)
- Pendant 5 jours
- 47 répondants

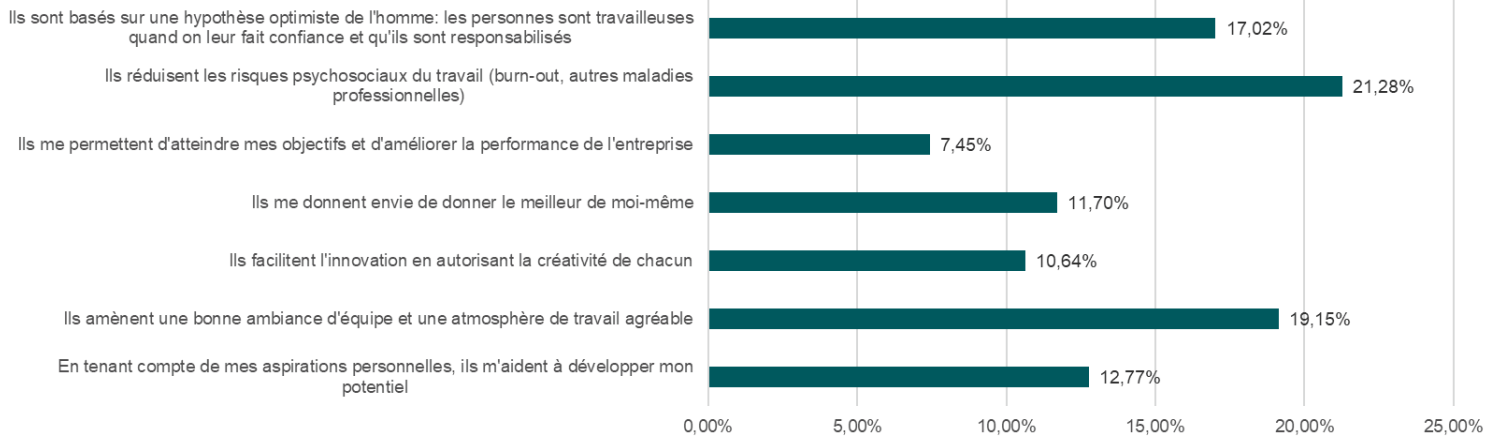


2. Résultats :





Selon vous, quels sont les deux intérêts des comportements humanistes?



Selon vous, quels sont les deux principaux freins à la banalisation des comportements humanistes?

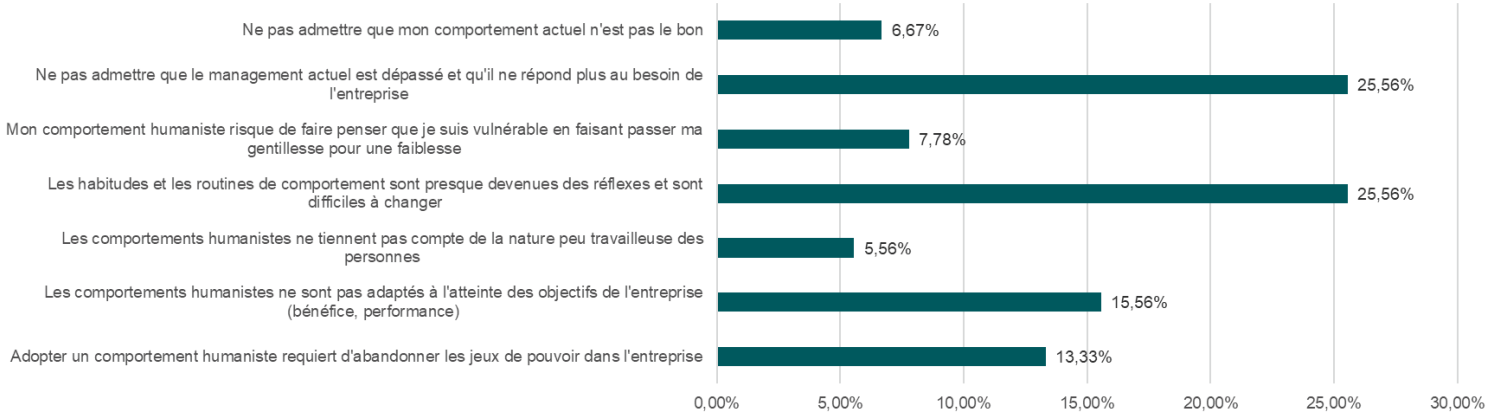


Table des matières

Remerciements	1
Sommaire	2
Introduction	3
Chapitre 1 : Evolution de la place de l'homme dans l'entreprise	6
1. L'école Classique	8
2. L'école des Relations Humaines	10
3. L'ère de la machine autonome et l'émergence de modes de management plus humanistes	13
Chapitre 2 : L'importance des émotions dans l'entreprise.....	15
1. Comprendre les émotions dans l'entreprise	18
2. Liens entre bien-être au travail, intelligence émotionnelle et performance	21
3. La non-reconnaissance de l'IE comme capacité essentielle par les entreprises	26
4. Les difficultés à reconnaître les bienfaits de l'IE	28
Chapitre 3 : Changer de culture managériale, les résistances au changement	30
1. Les résistances liées à l'apprentissage organisationnel	32
1. <i>La formalisation des connaissances inconscientes</i>	32
2. <i>Les routines défensives</i>	34
3. <i>Le changement d'habitudes et de routines</i>	35
4. <i>Le développement des formes temporaires d'emploi</i>	35
2. Les résistances liées au besoin d'appartenance : les forces cohésives du groupe ..	37
3. L'ego, un frein à la collaboration des équipes	40
1. <i>La quête de reconnaissance</i>	40
2. <i>Les jeux de pouvoir</i>	41
3. <i>Installer la gentillesse et la bienveillance en entreprise</i>	43
Conclusion.....	46

Bibliographie	50
Annexes : Résultat du questionnaire	53
1. Méthodologie :	53
2. Résultats :	53
Table des matières	56