



Compte-rendu du dîner-débat au Cercle Humania du mercredi 7 juillet 2010



sous l'égide de l'



Thème de la soirée :

Le travail en accusation : Y-a-t-il encore une place pour une valeur travail ou pour le plaisir de travailler ?

Intervenant :

Maurice Thévenet, Professeur au CNAM & à ESSEC Business School.

Personnes présentes : Soixante-dix DRH de grandes entreprises publiques ou privées, représentant environ près d'un million de salariés se retrouvaient au pavillon Dauphine avec la présence particulière de **Claude Bodeau**, Associé en charge des Ressources Humaines d'**INEUM Consulting**, partenaire de cette soirée, **Patrick Rissel**, Directeur des Relations Humaines de l'**APEC** représentant, **Jacky Chatelain**, Directeur Général de l'**APEC** et, de **Jean-Luc Gaydan**, Directeur des Relations Sociales France d' **AIR LIQUIDE**, de **Bernard Parmantier**, Directeur des Relations Sociales du **Groupe GDF SUEZ**, **Gilles Norroy**, Directeur des Ressources Humaines de **GEOPOST**, de **Thierry Le Goff**, Directeur Général des Ressources Humaines de la **VILLE DE PARIS**, de **Sylvie Brunet**, Directeur des Affaires sociales Groupe d'**ONET**, de **Xavier Jacquemain**, Directeur Délégué des Ressources Humaines du Groupe et Directeur des Ressources Humaines des directions fonctionnelles de **SOCIETE GENERALE**, de **Frédéric Tarkowski**, Directeur des Ressources Humaines Holding et Services & Directeur Rémunérations et Avantages Sociaux du **Groupe PPR** et de **Jean-François Heyberger**, Directeur des Ressources Humaines de **DEXIA**.

Mot d'accueil de Ghislain Missonnier, Président du cercle Humania :

Bonsoir à toutes et à tous.

Nous sommes **Claude Bodeau**, Associé en charge des Ressources Humaines d'**INEUM Consulting** et moi-même très heureux de vous compter parmi nous, ce soir, pour l'intervention de **Maurice**





Thévenet, Professeur au CNAM & à ESSEC Business School sur le thème : Le travail en accusation : Y-a-t-il encore une place pour une valeur travail ou pour le plaisir de travailler ?

Je voulais dire à nouveau combien je suis extrêmement heureux **du renouvellement du partenariat d'Ineum Consulting pour cette deuxième année et de celui de l'APEC**. Le cercle Humania a six années d'expérience et d'existence. Je voulais les remercier chaleureusement de leur partenariat. Comme à son habitude, le cercle est un lieu d'échange et de débat ou un ensemble de questions réponses est attendu après l'intervention de Maurice Thévenet.

Que cette soirée soit dynamique.

Que les questions sur le sujet ou sur l'actualité sociale puissent être posées ce soir sans retenue. Je compte sur vos questions pertinentes, questions non préparées, spontanées qui donnent tout son intérêt au cercle Humania.

Il n'y a pas de journalistes

Je passe la parole à **Claude Bodeau**, Associé en charge des Ressources Humaines **d'INEUM Consulting** pour son mot d'introduction et que je vous demande d'applaudir et d'accueillir ce soir.

Introduction de Claude Bodeau,
Associé en charge des Ressources Humaines **d'INEUM Consulting**

Ghislain, merci beaucoup pour cet accueil.

Bonsoir Monsieur le Professeur,
Bonsoir Mesdames,
Bonsoir Messieurs,

Bonsoir Monsieur le Président.

Comme j'aime l'appeler Président, et sachez qu'avec Ghislain, nous avons l'occasion de nous fréquenter assez souvent en ce moment. Quand on se présente tous les deux en entreprise ou ailleurs, il est toujours appelé le Président. Donc, je crois que maintenant, il faut lui garder ce surnom définitivement.

Parmi toute la sympathie qu'on a pour lui, il y a aussi cette petite chose !!!! Donc, Monsieur le Président, je vous remercie de m'avoir cédé la parole.

Je ne vais pas être long du tout parce que comme l'a dit Ghislain nous avons la chance d'avoir toujours de très très bons orateurs, donc je laisserai à Maurice Thévenet largement le temps de pouvoir s'exprimer.

Maurice Thévenet va nous parler du travail en accusation : y a-t-il encore une place pour une valeur travail ou pour un plaisir de travailler ? Tout un programme.

Dans ce cadre là, pour une fois, je vais vous donner quelques nouvelles du plaisir qu'ont mes collaborateurs de travailler avec les DRH. Puisqu'au sein d'Ineum qui a le plaisir de vous accueillir ce soir, j'ai l'honneur de diriger la Practice RH, c'est-à-dire une cinquantaine de consultants dont vingt



cinq sont issus de vos rangs, ont suivi des formations de RH, différentes écoles de formation, ont été dans vos sociétés ou ailleurs et nous ont rejoint pour nous apporter un certain nombre de services. Et comme Maurice Thévenet, nos collaborateurs ont beaucoup de plaisir à travailler. Aujourd'hui, je vais vous expliquer ce qu'ils font, pour vous-mêmes et pour vos professions pendant quelques minutes, histoire de vous rafraîchir l'atmosphère et de vous décrire un peu ce que l'on fait chez Ineum.

Première chose, Ineum, vous allez oublier assez vite cette marque, puisqu'en cette fin d'année 2010, nous allons avoir le plaisir de changer de nom. Nous allons nous appeler à compter du 1^{er} janvier 2011 - j'ai ma responsable de la communication dans la salle donc il faut que je fasse très attention à ce que je vais dire - nous allons nous appeler Kurt Salmon puisque nous avons la chance et l'avantage de fusionner avec un groupe qui est très implanté aux Etats-Unis et dans la région d'Asie Pacifique. Cette nouvelle entité fera réellement de nous un cabinet international puisque jusqu'à maintenant nous le disions mais nous avons une présence dans cette zone assez faible puisqu'Ineum était très implanté en France (750 consultants) très implanté en Europe et peu sur la partie Asie Pacifique et sur les Etats-Unis. J'ai la chance d'avoir 50 collaborateurs qui, tous les jours, Maurice Thévenet, ont grand plaisir d'aller travailler dont quelques uns sont dans la salle. Vous pourrez leur demander. Ils travaillent essentiellement avec des DRH, avec des équipes de DRH, avec des collaborateurs d'entreprise, qui ont eux aussi visiblement un grand plaisir de travailler. Alors, qu'est-ce qu'on fait pour vous ?

C'est simple. Ce que me dit toujours Ghislain, tu as une équipe fantastique mais personne ne te connaît réellement sur la fonction RH. C'est quand même un petit peu embêtant.

On a 5 pôles d'activités : on fait de l'organisation RH, c'est-à-dire qu'on va réfléchir avec tout type d'entreprise. Nous avons dans la salle des clients avec lesquels nous réfléchissons de la plus petite entreprise sans être péjoratif jusqu'à la multinationale, qui va réfléchir à comment organiser sa DRH, le choix de centraliser ou de décentraliser. J'avais tout à l'heure une conversation avec l'un d'entre vous qui nous a indiqué lors d'un petit déjeuner que sa DRH voulait centraliser, décentraliser ou faire un certain nombre d'actions. Nous travaillons sur ces sujets là, sur l'outsourcing, et sur tout ce qui est l'organisation de la fonction RH, soit franco-française soit internationale.

Bien évidemment, lié à cela, on travaille sur tout ce qui est système de l'information ou informatique. Nous sommes complètement indépendants de tout acteur informatique. Vous avez dans cette salle la personne qui gère cela, Gilbert David, et qui y prend beaucoup de plaisir. Il est présent ce soir. Je demande à Gilbert va se lever 30 secondes. Gilbert David avec ses équipes fait du process, travaille avec vous et j'en parlais avec mon voisin de la Ville de Paris, Thierry Le Goff. Nos recommandations permettent à l'entreprise d'être sûre avec son intégrateur, son fournisseur informatique, de choisir le bon produit et surtout de l'implémenter correctement, ce qui n'est pas toujours très simple. Cela est notre 2^{ème} pôle.

Notre 3^{ème} pôle important est tout ce qui est contrôle de gestion sociale avec une équipe dédiée à l'ingénierie de la masse salariale – IMS - et à l'optimisation de la génération de cash pour vos entreprises pour récupérer de l'argent car en voulant payer, vous payez souvent « trop » à l'Etat ou à d'autres acteurs.

On a un 4^{ème} domaine de compétence qui est tout ce qui est le management, le coaching d'équipe, le coaching individuel, la formation, tout cet environnement managérial, les séminaires...que ce soit en France ou à l'international. Nous sommes capables de vous suivre un peu partout.

Enfin, le dernier et 5^{ème} thème qui est un vrai métier des DRH, on va intervenir sur la Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences (**GPEC**). C'est un sujet qui est redevenu très à la

mode. On va intervenir sur la place de la femme dans l'entreprise, sur le handicap bien évidemment, sur les risques psycho-sociaux, sur les seniors, sur la mobilité internationale...

Tous ces services vous sont proposés par Ineum et bientôt par Kurt Salmon et mes équipes qui ont un tel plaisir à travailler avec vous que n'hésitez pas à leur en faire part pour qu'ils viennent encore plus travailler avec vous !!

Ghislain, j'ai terminé.

Je vous souhaite une bonne soirée et vous remercie de votre participation. Je suis très heureux de vous accueillir avec Ghislain et vous dis à très bientôt.

Intervention de Maurice Thévenet, Professeur au CNAM & à ESSEC Business School

Bonsoir à tous.

J'ai de plus en plus conscience du piège dans lequel Ghislain m'a élégamment mis. Déjà parce qu'il a mis la barre vraiment haute. Vous ne pouvez que logiquement être déçu, tous les spécialistes du marketing le savent, premièrement, et imaginez qu'il y aurait autant de DRH qui n'aimaient pas le foot, je n'imaginai pas qu'il y en aurait autant que cela. Me rendant compte que c'était la soirée de la demi-finale, j'ai eu un petit espoir en me disant ils vont bien m'appeler pour me dire que cela est annulé. Non, aucune chance. Alors, ce soir est une soirée de foot et j'espère que vous, DRH, vous aurez compris le grand service que l'équipe de France nous a rendu. A mon avis, il y aura dans l'histoire des ressources humaines de cette époque un avant la coupe du monde 2010 et un après.

Maintenant vous savez que la rémunération ne crée pas de performance !!!! (rires + applaudissements).

Cela va quand même faciliter vos NAO pour les années qui viennent. Et la deuxième bonne raison qui fait qu'il y aura un avant et un après coupe du monde 2010 est que grâce à la coupe du monde, les discours médiatiques ont totalement changé. On a quand même vécu une année où le sujet du travail, comme le rappelait Ghislain, est absolument central. Comme le disait Ghislain, le travail c'est les 3 « S » : Stress, Souffrance, Suicide, qui a vu émerger des experts de toute part qui vous expliquaient que si on avait vu une information de dix sept secondes sur un suicide au 20 heures le soir, on était capable d'en parler pendant une heure et demie le lendemain matin à la machine à café. Je ne sais pas combien de rapports il y a eu sur la question, on devrait probablement prochainement avoir les lois plus le haut comité, plus la journée internationale, plus le timbre !! Heureusement, la coupe du monde est arrivée, et enfin, on a pu changer de sujet. Le travail a pu souffler un petit peu. Vous avez pu vous retrouver un petit moins en accusation. J'espère que vous profitez de ce moment là.

Mais il n'y a pas qu'un enjeu médiatique, c'est plus profond que cela. Il y a quelques années, il y a trois – quatre ans, j'étais dans l'Est de la France, on m'avait demandé de venir faire une conférence, je parlais de l'implication, du plaisir de travailler, de toutes ces choses là, et à la fin de la conférence, une personne s'approche de moi et me dit : « Bonjour Monsieur, je suis médecin du travail. Je suis même responsable de l'association départementale des médecins du travail. J'ai été très intéressé par ce que vous avez dit. C'était vraiment passionnant. Voilà, vous être professeur et j'organise chaque année une réunion des médecins du travail du département. Comme nous sommes très ouverts, nous

aimons beaucoup inviter quelqu'un venir parler, et en tant que professeur des ressources humaines, accepteriez-vous de venir nous expliquer comment vous apprenez aux futurs DRH à faire souffrir les gens ? ». Alors au début, j'ai eu un petit rire, j'ai pensé que c'était au second degré. Force est de constater que c'était vraiment au premier degré.

C'est vrai que cette notion du travail, de la souffrance, de « ca va comme un lundi » si j'ose dire est assez répandue. Il y avait d'ailleurs une enquête il y a quelques années qui disait que les français considéraient que les vingt dernières années, la qualité des conditions de travail n'avait que baissée. On savait déjà qu'il n'y avait plus de saison, qu'il n'y avait plus de jeunes, que le camembert au lait cru avait disparu, et bien, les conditions de travail s'étaient inéluctablement détériorées. Il faut aborder ces phénomènes de façon macrosociologique. Ce sont des phénomènes qui vous surprennent. C'est vrai qu'on va vraisemblablement, même si il y a des paradoxes, vers une époque où il faudra encore peut être un petit peu plus travailler. La pression existe dans des pays où la croissance des besoins sociaux est plus grande que la croissance de la richesse créée. A un moment donné, il va falloir réajuster un petit peu les courbes.

Finalement, vous êtes un peu saisi comme moi par le phénomène qui me paraît vraiment un phénomène actuel : celui de la rapidité. Je lisais encore aujourd'hui des interviews dans le secteur automobile qui disaient que les gens avaient des réorganisations tous les trois mois qui s'expliquent vraisemblablement. Ce phénomène d'accélération amène de la pression, de la tension, des incertitudes. Qu'est-ce que va être ce deuxième semestre 2010 ? C'est bon, on a passé le premier. Et que va être le deuxième ? Alors, quand vous écoutez BFM, vous avez quand même remarqué que depuis Lehmann Brother vous ne pouvez plus écouter BFM sans avoir un tube d'exomyle à coté de vous. Cette incertitude est terrible. Vous écoutez les radios économiques, vous avez l'impression que c'est le dialogue des carmélites. Vous savez la succession des religieuses qui vont se faire décapiter avec un jingle entre chaque décapitation. C'est terrible, nous vivons dans un monde très très incertain.

L'incertitude crée de la peur, la peur c'est de l'émotion, c'est de la tension, c'est très difficile. Et puis, nos organisations ne se sont pas simplifiées, on en parlait tout à l'heure pendant l'apéritif avec quelques uns parmi vous. C'est vrai que quand on regarde sur une présentation « power point », la nouvelle organisation, c'est assez irrésistible sur un plan esthétique tant qu'on n'a pas essayé de fonctionner à l'intérieur.

On est dans des organisations qui sont complexes. Où se situer ? Pourtant trouver sa place, savoir où on habite sont des besoins de base. On a la dimension relationnelle du travail : vous savez que 50 % des délits finalement sont liés à des affaires familiales. On vit dans une société où les relations sont tendues. D'ailleurs, malheureusement, il n'y pas qu'au travail, mais au travail aussi. On est quand même dans une société de très grande susceptibilité. C'est très fort, les gens sont à fleur de peau et pas que dans le travail.

Vous pouvez encore égrainer des tas de constat un peu sociologique du café du commerce j'en conviens, pour dire que finalement le travail est quand même dur, qu'il est « ca va comme un lundi ». Comme on dit à ceux qui vont travailler : Bon courage ! Vous avez remarqué, c'est assez intéressant. Quelqu'un qui part travailler le matin, vous lui dites « bon courage ». Comment l'interprétez-vous ? Ceci dit, cela est une vision très macro, très macrosociologique. On peut tous se mettre d'accord, on a tous constaté les choses, nous, nous avons constaté l'inverse aussi. Quand on va regarder un petit plus dans le détail, on essaye tout simplement d'écouter les gens qui travaillent. Finalement, parfois on a une approche, on a une vision qui décrit des choses qui sont un petit peu différentes.

Je me suis amusé à faire cela lors d'une étude sur un échantillon assez large. Je demandai simplement aux personnes : « Essayez de vous rappeler un moment dans votre existence, dans votre vie professionnelle où vous étiez très impliqué dans votre travail ? Comment était-ce ? » Vous pouvez d'ailleurs vous-mêmes faire l'exercice. Vous essayez d'y penser. Vous vous remémorez la scène, vous replantez le décor. Première question, vous essayez de vous rappeler quand vous étiez très

impliqué dans le boulot et vous vous posez la question suivante « Qu'est-ce que je ressentais ? ». « Quels étaient mes sentiments ? ». Je vais vous dire ce que les gens répondent 46 %, pour ceux qui ne sont pas très bons en finance cela fait presque 50 %. C'est énorme car ce sont des gens qui répondent à des questions ouvertes. Ce ne sont pas des cases à cocher dans un questionnaire mais des questions ouvertes. Et bien 46 % des gens vous disent que quand ils étaient très impliqués dans le travail, ils avaient un sentiment d'utilité. Je voyais ce que je faisais, je réalisais, je contribuais, je faisais toute une thématique qui est autour du concret. Jamais personne ne m'a dit : « vous savez Monsieur, quand j'étais très impliqué dans mon travail, et bien au niveau de mon carma je ressentais une proximité profonde entre mes valeurs personnelles et la valeur d'entreprise à laquelle j'adhérais !! »

En mode gourou sur sa planche vous voyez !! Jamais personne ne répond cela. Vous les interrogez sur l'implication, ils vous répondent du concret. Je suis utile, je contribue, je fais, je réalise. 46 % vous répondent que, quand ils étaient très impliqués dans leur boulot, il y avait et on y vient, du plaisir, de la satisfaction, de la joie, du bonheur. C'était sympa, c'était le pied....du plaisir.

Deux choses à savoir sur le plaisir...au travail j'entends !

Première chose, si on est assez lucide vis-à-vis de soi-même, on arrive assez bien à expliquer pourquoi chacun d'entre nous avons du plaisir à ce que l'on fait. On connaît notre personnalité, nos projets, notre expérience, on peut l'expliquer. Vous savez d'ailleurs très bien expliquer pourquoi vous avez du déplaisir à faire ce que vous faites. Il ne vous a pas échappé que dans votre fonction, il y a des trucs qui ne sont pas très marrants. Ceci dit, comment se fait-il que ce soit aussi difficile de comprendre le plaisir que quelqu'un d'autre trouve à faire dans ce qu'il fait. Comment se fait-ce ?

A mon avis si c'est aussi difficile, c'est que l'on a des approches qui sont assez convenues, qui sont assez conformistes socialement. Qu'est-ce que c'est qu'un bon boulot ? Qu'est-ce que c'est qu'un mauvais boulot ? On a tous une vision finalement là-dessus. Qu'est-ce que c'est qu'un grand boulot ou un petit boulot comme disent ceux qui ont un grand boulot ? Qu'est-ce que c'est qu'un boulot intéressant en général et un boulot intéressant pour moi en particulier ? Il peut y avoir une nuance entre les deux. Quand vous interrogez les gens sur leur travail, bien évidemment, il ne faut pas les interroger en disant : « parlez-moi de votre plaisir au travail !! » Si les gens sont de bonnes humeurs, ils éclatent de rire. S'ils ne sont pas de bonnes humeurs, ils vous font enfermer immédiatement en vous disant « mais enfin ce n'est pas possible, vous ne regardez pas les informations ? »

Vous voyez, il ne faut pas regarder la question comme cela.

Evidemment, même si vous voulez écrire des bouquins qui se vendent, écrivez plutôt sur le harcèlement, avec les traductions cela peut donner plus d'un million d'exemplaires.

Si c'est en livre de poche, cela peut faire des centaines de milliers exemplaires. Le pamphlet de Corinne Meyer, analyste économique, qui s'appelle « Bonjour Paresse » vous explique comment tirer un salaire sans rien faire dans une entreprise. La dernière fois que je suis allé voir avec mes amis éditeurs sur les sites de vente réelle hors caisse, elle en avait vendu trois cent quatre vingt deux mille exemplaires. Moi, j'ai écrit un bouquin sur le plaisir de travailler, ma mère en a acheté deux !! On ne joue pas dans la même catégorie, on n'est pas dans le même phénomène social.

Alors quand les gens parlent de leur travail, curieusement, vous vous rendez compte de certaines sources de plaisir que vous n'imaginiez pas forcément. Tenez, il y a des banquiers dans l'assistance, ils vont savoir de quoi je parle. Un jour j'étais dans une banque, même si aujourd'hui on scanne et qu'il y a des process, il y avait un job, un job de base, pas besoin de savoir ce qu'était un débit ou un crédit, un job qu'on donnait aux stagiaires l'été. Cela consistait à imprimer, au bas du chèque à côté du numéro du compte et du numéro du chèque dans la même écriture un peu strié, le montant. Vous avez un gars qui fait cela toute la journée, je lui dis : « Bonjour Monsieur, qu'est-ce que vous faites ? » Il me dit « Je fais du post-marquage ». « Intéressant, cela consiste en quoi ? » Il me répond : « C'est très simple, je prends un chèque qui a été remis à l'encaissement par un de nos clients, je l'insère dans cette machine qui s'appelle une post-marqueuse » (Oui, le raisonnement se tient !) « Je lis le

montant du chèque, je tape le montant du chèque, je le sors, je le mets dans la bannette de droite. Quand j'en ai cent, je mets un élastique autour et cela part au traitement ». « Très bien, intéressant, cela vous plait comme travail ? ». « Ah, oui, ah oui ». Remarquant mon regard un peu étonné, il me dit « mais vous savez Monsieur, on voit de ces chèques !!! » Je lui demande de m'expliquer. « Vous savez aujourd'hui les banques font des chèques avec des images, la montagne, la mer, la plage, il y a même des chèques où la photo du titulaire est imprimée juste au milieu. On voit des chèques de banque dont on n'a jamais entendu parler et il y a de ces montants. »

Alors vous voyez, il y a trois choses que je ne vous dis pas.

Premièrement, je ne vous dis pas que vous mettez n'importe qui à ce poste, n'importe qui ne va pas y trouver le même plaisir.

Deuxièmement, je ne vous dis pas que s'il fait cela pendant 168 trimestres aujourd'hui, il va y trouver le même plaisir.

Troisièmement, je ne vous dis pas que le plaisir qu'il y trouve suffit à son bonheur. Mais vous comme moi, on n'a jamais rencontré personne dont le travail suffisait à remplir l'existence. C'est lui qui en ce moment y trouve cela, ni plus ni moins.

Deuxième chose à savoir sur le plaisir, ce qui explique le plaisir que les gens trouvent dans leur travail c'est finalement souvent une histoire personnelle. Je sais, c'est un petit peu dur de dire cela à vous DRH parce que vous DRH aimeraient bien que si les gens ont du plaisir à travailler, vous y soyez pour quelque chose.

Et bien Non !

Je questionnais une jeune coiffeuse qui me dit qu'elle aime beaucoup la coiffure. Elle aime bien créé, imaginé. Elle me dit : « vous savez, le soir quand je rentre chez moi, je suis dans le métro, en face des gens et Pan Pan Pan je leur fais une tête !! J'imagine la coiffure que je pourrais lui faire si elle venait dans mon salon. Vous savez Monsieur, c'est vraiment un métier parfait la coiffure. Enfin presque parfait. Il y a juste un problème, ce sont les clients. Vous savez les clients ne sont jamais satisfaits : c'est trop court, trop foncé ou trop clair, c'est trop plat ou trop bouclé ... Qui est la coiffeuse ? » Ca, c'est la réaction de l'artisan. Qui est-ce qui sait ce qui est bon pour vous ? Le plaisir, cela surprend et l'explication est souvent personnelle. Cette coiffeuse, vous aurez compris sa réaction quand elle vous aura expliqué que quand elle était gamine, ce qu'elle aimait était tout ce qui était artistique. Elle rêvait de faire des études supérieures, les beaux-arts, les arts déco, quelque chose comme cela, et puis pas de chance, il y a eu un problème dans la famille. Elle a du travailler beaucoup plus tôt que prévu, elle a du chercher un apprentissage, elle l'a trouvé dans la coiffure. Qu'est-ce qu'elle y trouve dans son métier? Elle y trouve ce qu'elle y projette. Elle y trouve ce à quoi elle se sent appeler. C'est la notion classique qu'on retrouve dans le vocabulaire des langues latines autour de la vocation. Vocare, Vocavi, Vocatum, verbe du premier groupe : Appeler. D'ailleurs, en anglais, quand vous regardez, on parle de "vocational", cela signifie ce qui est lié au professionnel. Pour les germanistes, que veut dire « Beruf », cela veut dire profession.

Il y a du plaisir et du concret. Mais pour 38 % des gens, effectivement cela fait plus de 100 % car on peut avoir plusieurs sentiments, quand j'étais impliqué dans mon travail, j'étais stressé. Il y avait de la pression, de la tension, de l'urgence, de la peur, de l'anxiété, de la trouille de ne pas y arriver, de ne pas être à la hauteur. Il y a l'excitation de la réussite qui n'a d'égale que l'intensité de la trouille de ne pas y arriver.

Trouver que dans l'implication, il y a du plaisir cela va toujours mieux quand vous arrivez à montrer que plus on chauffe l'eau plus elle est chaude. Mais, alors il n'y avait pas énormément de surprises. Mais, de retrouver cette notion du stress, là c'est beaucoup plus intéressant. Surtout que vous avez des tas de gens qui vous disent ressentir du plaisir et du stress. Ils ne vous disent pas que le stress est du plaisir et que le plaisir est du stress. Ils ne vous disent pas que le fromage est du dessert et que le dessert est du fromage. Ils vous disent simplement qu'ils ressentent les deux. Cela est intéressant.

Regardez dans quel type de société nous fonctionnons. Je suppose que vous, comme moi, allez parfois au restaurant et que vous avez des petits réflexes en disant : « tiens, comment étaient les plats,

comment était le service, l'ambiance ». Vous prenez l'avion un jour où il est à l'heure et « paf » on vous donne le questionnaire de satisfaction. Vous achetez quelque chose sur internet, deux jours après vous recevez un mail qui vous demande d'évaluer le prestataire, le vendeur. Vous allez déjeuner chez votre belle-mère, le dimanche, vous sortez, elle vous arrête et « hop » un petit questionnaire de satisfaction : « le rôti était-il trop cuit, pas assez cuit, moyennement cuit ? ». Alors, on peut aussi se déclarer satisfait de tout et n'importe quoi.

Un jour sur France Info, c'est quand même une radio sérieuse. Si vous n'avez pas compris la première fois, il vous le répète toutes les sept minutes !!!! Flash classique, le meurtre de la veille, le procès aux assises du jour, les résultats sportifs, et avant la météo, le sondage. Le sondage de ce jour là disait que 57 % des français se déclaraient insatisfaits voire mécontents de la manière dont avait été traité le problème de la maintenance du porte-avions Charles de Gaulle. Et bien, quand vous apprenez cela le matin, vous n'avez pas été prévenu, le Nikkei a plongé à Tokyo pendant la nuit, la journée commence mal.

Vous rendez-vous compte qu'on est allé interviewer un échantillon représentatif de neuf mille personnes en leur demandant : « Vous êtes contents de la maintenance du porte-avions : Oh Non !! J'en ai acheté un, ils ne m'auront pas une deuxième fois !! ».

On est capable de se déclarer content ou pas content de n'importe quoi. On vit dans la société du « Alors, heureux ? » pour tout et n'importe quoi.

Vous voyez, cela est un petit peu problématique parce qu'on en arriverait vite à considérer que la seule dimension qui nous permet de mesurer, de percevoir, de décrire ce que l'on vit dans l'existence, cela serait la dimension du plaisir. Loin de moi, l'idée de sous-estimer l'importance du plaisir. Ceci dit, il n'y a pas que cela qui nous permet de décrire ce que l'on vit. Prenons un exemple : supposons que l'on soit lundi matin, je vous dis bonjour Mesdames, bonjour Messieurs, vous venez de passer un weekend en famille, disons au sein de votre cœur affectif au partenariat (rires) et je vous dis « alors, heureux ? ». Je suis sûr que chacun d'entre vous, tous les weekends, vous vous imposez un certain nombre de tâches qui ne vous apportent quasiment aucune satisfaction. Pourtant, de weekends en weekends, vous refaites et vous remettez cela. Quand mon fils était plus jeune, il avait un truc absolument horrible le samedi après-midi, il fallait que je l'emmène au foot ! L'horreur absolue. Cela se passait l'hiver, il n'y avait pas de sièges au tour des terrains sur lesquels ils jouaient, vous aviez vraiment les mains dans les poches de votre parka, les pieds dans la boue, vous attendiez que cela se passe, ils jouaient le dernier match jusqu'au bout. Je me disais, il va quand même insulter l'arbitre ou le coach pour que cela se termine plus tôt, même pas !!!! C'était long, c'était long, c'était long. Qu'est-ce que vous voulez faire ? Vous essayez de vous intéresser. Vous avez toujours de grands « trucs » en survêtement qui sont sur le terrain toujours en train de crier. Moi, je ne comprends jamais pourquoi ? Vous avez les parents, les autres, les appliqués, qui vous donnent des coups de coude et vous demandent si vous avez bien vu ce qui se passait. Moi, je ne regardais jamais dans la bonne direction. J'avais horreur de cela.

Si j'emmenais mon fils au foot, après quelques séances de psychanalyse pour bien en comprendre la raison profonde, et bien, c'est tout simplement parce que je considérais que c'était mon boulot de le faire. Quand j'en parlais à des amis, ils me disaient « mais tu as rien compris, si tu fais cela, c'est parce que c'est ton devoir. Cela t'apporte un plaisir d'accomplir ton devoir ».

C'est toujours très intéressant quand ce sont les autres qui vous disent le plaisir que vous devriez avoir. Mais, attendez, quand vous êtes à 14h le samedi après-midi sur le seuil de votre appartement, vous allez fermer la porte, vous jetez un dernier regard à votre canapé en lui disant « ce n'est pas encore pour cette fois ». Vous avez du plaisir ? Non, ce n'est pas de cet ordre-là. J'étais très surpris par ce nombre de personnes qui le disait. Beaucoup de gens évoquaient : « Quand j'étais impliqué sur une tâche particulière, un projet, c'était bien ».

J'imagine le stress quand vous devez tirer vos documents pour le lendemain et que votre imprimante plante à 19h30. Et là, vous avez le sociologue qui arrive et qui vous dit : « Alors, heureux ? ». Et bien,

le gars prend l'imprimante et lui jette à la figure. Vous voyez que ce que l'on vit est un petit peu plus subtil qu'un indice de satisfaction.

Le quatrième élément qui ressort après le concret, le plaisir, le stress, la tension, il y a la notion de la fierté.

C'est finalement peut-être la plus importante. Qu'est-ce que c'est la fierté ? Quand est-on fier ? On est fier dans son travail quand nous est renvoyée une image qui colle à l'image idéale que l'on a de soi. D'ailleurs quand n'est-on pas fier ? On n'est pas fier quand nous est renvoyée une image qui ne correspond pas à l'image idéale que l'on accepte. Prenez une situation professionnelle triviale : on vous demande d'envoyer un truc comme cela par mail à 17h. A 17h 05 vous relisez ce que vous avez écrit sur l'écran de votre ordinateur avant de cliquer sur « envoyer ». Franchement quand vous relisez ce que vous avez écrit, et bien, vous n'êtes pas fier. Pourquoi n'êtes-vous pas fier ? Parce que cela nécessitait vraiment une heure or, vous avez eu des tas d'urgences, de problèmes, d'imprévus et vous y avez passé seulement vingt minutes. Vous l'avez bâclé. Il y a bien un moment dans votre vie professionnelle ou vous l'avez déjà fait. Il n'y a aucun péril dans la demeure. Vous ne risquez rien, il n'y a aucun enjeu. Ceci dit, quand vous relisez ce que vous avez fait, franchement cela ne vous renvoie pas l'image de votre talent professionnel que vous aimeriez vous voir renvoyé. Pourquoi je prends cet exemple ? Je le prends car les fiertés dans le travail sont des petites choses. Les fiertés dans le travail ne sont pas honneur, justice, courage. Vous savez les grands mots que vous avez sur les monuments aux morts, mais non, ce sont de très petites choses. C'est d'ailleurs pour cela qu'on a de la difficulté à repérer ce qui rend fier quelqu'un d'autre au travail. C'est tellement difficile d'imaginer comment quelqu'un d'autre peut trouver du plaisir dans ce qu'il fait.

Un jour, j'étais chez Kiabi. Je prenais un café à la « cafète » et je discutais avec un manutentionnaire qui chargeait et déchargeait les camions. On discute et il me dit : « vous savez, Monsieur, quand je passe devant une enseigne Kiabi, je me dis que c'est quand même grâce à moi qu'ils ont leurs marchandises ». Voilà comment lui, le vit. Vous pouvez aller lui expliquer la globalisation, l'économie mondiale, la mondialisationmais c'est comme cela qu'il le vit.

Un jour j'étais sur un site de recyclage. Je me promène avec un type et d'un coup il s'arrête devant un tas d'ordures et dit : « mais qu'est-ce que ce truc là ? Comment peut-on faire un truc pareil ? M'enfin, un tas d'ordure, faut que ça soit propre !!! ». Au niveau du concept, ce n'est pas immédiat ! (rires) quand vous apprenez la sociologie du travail.

Prenez le cas de la grande distribution. Vous avez embauché à six heures, vous avez refait les rayons. Il est huit heures vingt cinq, les premiers acheteurs atteints de la fièvre acheteuse sont déjà là à piétiner avec leur cadis devant la grille encore fermée pour venir acheter leurs deux bouteilles d'huile pour le prix de trois. Vous, vous profitez des trois dernières minutes avant l'ouverture en sirotant un petit café et en contemplant pour la dernière fois votre belle pyramide régulière de choux-fleurs de Bretagne qui est dressée sur votre étale. C'est beau une pyramide de choux-fleurs.

Un magasin, cela devrait être interdit au client. Si vous n'avez pas comme moi l'expérience du commerce de détail du reblochon, vous ne pouvez pas comprendre. Sans expérience du commerce de détail, comprendre l'émotion devant un beau réassort, c'est compliqué. Mais rassurez-vous, quand vous rentrez chez vous le soir et que vous avez signé un bon accord, vous êtes fier. Vous avez vraiment le DIF, Dilatation Intérieure de la Fierté !! C'est le philosophe qui dit cela, il dit que le plaisir c'est comme une dilatation intérieure.

Alors, quand vous rentrez chez vous, vous en êtes tellement fier que vous racontez cela à tout le monde mais cela n'intéresse personne. Si vous remarquez que cela les intéresse, soit ils sont de bons comédiens, soit c'est que vous voulez être leurré. Par exemple, je suis « prof » et quand je rentre chez moi le soir après un cours qui s'est bien passé, j'en suis fier et quand j'en parle à mon fils qui a du mal avec cette profession, les enseignants, c'est totalement incompréhensible. C'est cela le drame de la fierté, ce qui rend fier quelqu'un, les autres ne peuvent pas le ressentir.

La valeur travail mentionnée dans la question du débat de ce soir est une notion plus subtile qu'il n'y paraît. Effectivement, on peut prendre la valeur travail comme un thème de numéro spécial dans un hebdomadaire. Tous les cinq ans lors des élections, vous avez remarqué que cela revient tous les cinq ans dans la rubrique « disparition », la disparition des saisons, la disparition des jeunes, du camembert au lait cru, la disparition de la valeur travail. Mais la valeur travail est quelque chose de plus sérieux qu'on veut bien le dire. Un jour, j'interviewais une femme de ménage dans une clinique de la banlieue Est de Paris et je lui demandais ce qu'était une bonne journée de travail pour elle. Elle m'a répondu « une bonne journée de travail c'est : je suis arrivé le matin, j'ai pris mon balais, ma serpillère et j'ai lavé un peu partout, je suis monté dans les étages et j'ai fait pareil. Après, j'ai donné un petit coup de main aux aides soignantes et après j'ai regardé ma montre », oui Ghislain, il faut toujours regarder sa montre !!!!!, je le rassure pour lui dire que je vois bien l'heure qu'il est ! « Et puis, je repasse un petit coup de balais, je range tout et j'ai passé une bonne journée ». Bon. Ensuite la personne m'explique les différents endroits où elle a travaillé. Tout d'un coup, en me parlant, elle se met à pleurer. Je n'y étais pour rien. Cela fait bien longtemps que je ne fais plus pleurer les dames. Elle me dit que dans quinze jours, elle allait partir en retraite. C'est le bouleversement total. Déjà, elle va se retrouver vingt quatre heures sur vingt quatre avec son mari. Je n'ai pas rencontré le mari mais la description du mari qu'elle m'a faite est assez dissuasive. Son mari est transporteur routier international. Il part le dimanche soir avec son camion, rentre le samedi matin et entre les deux, il dort !!! Donc, il y a tout un équilibre de couple qui se crée autour (rires) qui est brutalement remis en cause avec l'arrivée de la retraite. C'est très désagréable quand quelqu'un pleure en face de vous lors d'une interview. Vous ne pouvez pas faire celui qui ne se rend compte de rien. Alors, je lui dis « Ohhh, j'ai compris », il faut toujours le dire, cela n'engage à rien et cela vous laisse le temps d'y réfléchir. Alors, je lui dis « bahh, j'ai compris, m'enfin, maintenant, vous allez vous retrouver avec votre famille ». Puis, elle me dit « ohh, vous savez la famille, j'ai toujours eu plein de problèmes avec ma fille, mes frères, les belles-sœurs qui vous font de grands sourires et par derrière vous tapent dans le dos ». Je lui ai dit « famille », elle m'a répondu problèmes de famille.

Dans mes enquêtes internet ou papier crayon, j'ai une superbe enquête de mille sept cents personnes environ, avec des cadres supérieurs. Je leur pose la question suivante : quelles sont vos priorités pour vous dans l'existence ? Ils ont le choix dans une liste de propositions et disent tous « famille ». Après, je tourne les pages et à la question combien d'heures travaillez vous par semaine, ils répondent soixante heures !!! (rires)

Cherchez l'erreur. Il n'y en a pas. Au niveau des valeurs déclarées comme on dit à la douane quand on rapporte un tapis de Marrakech, c'est toujours le hors travail qui est plus valorisant que le travail. Avez-vous déjà entendu beaucoup de gens dire que le travail est mieux que le hors travail. Cela peut arriver mais cela reste très particulier. Ca va toujours comme un lundi !

Alors, toutes les enquêtes sur la disparition de la valeur travail qui demandent fondamentalement aux gens s'ils préfèrent être au boulot ou à la plage. Euh, attendez, je réfléchis !! Vous vous souvenez des enquêtes pour les 35 heures. La question était pour le même salaire vous préférez travailler 35 ou 39 heures ? Enquête sur les retraites, vous préférez que ce soit les autres ou vous qui payez ? Je veux en venir à la chose suivante : la valeur travail est plus sérieuse et plus subtile que ça. La valeur travail, ce ne sont pas des gens qui, dans le déclaratif, vont vous dire que le travail c'est plus important que le reste. Bien évidemment que non. Le travail c'est : où est-ce que je me vois renvoyer une image la plus valorisante de moi-même. Est-ce quand je suis au boulot ou quand je suis chez moi. La valeur travail de cette femme de ménage, c'est clair ce n'est pas du déclaratif. Quand elle s'imagine à son poste, là où elle a aidé tout le monde, elle a un poste, une position, une reconnaissance, une stature. Elle a une place ! Quand elle s'imagine dans sa cuisine en face de son mari qui tente vainement de comprendre pour la cinquième fois consécutive la première page du journal local ! Entre les deux situations, il n'y a pas photo !

Or, vous savez très bien qu'il arrive qu'on renvoie une image de soi qui est plus valorisante au boulot que chez soi, même si on le regrette, si on le déplore. Il y a des dimanches où on a hâte d'être lundi ! Il y a des collègues de travail avec qui on a plus de plaisir à déjeuner qu'avec son beau-frère ! (rires)

La valeur travail dans sa subtilité, c'est ça. Ou est-ce que je me vois renvoyer l'image la plus valorisante de moi ? Vous allez me dire maintenant dans l'heure qui reste, maintenant que j'ai terminé mon introduction (rires) !!!!!, qu'est-ce qu'on va faire avec tout cela.

Allez, je vous donne quelques idées en vrac. Première idée, bien sur qu'on ne peut pas impliquer les gens, si on savait le faire on l'aurait fait depuis longtemps. En revanche, il y a des conditions nécessaires et c'est sur quoi on peut travailler en matière de management et de ressources humaines. Si les conditions ne sont pas réunies, les gens ne s'impliquent pas. Si elles sont réunies vous n'êtes pas sur qu'elles s'appliquent.

Il y a trois conditions, la première est comment voulez-vous que je m'implique dans une boutique si je ne comprends rien ? Aujourd'hui, il y a des situations d'entreprise où ce n'est pas toujours facile de comprendre ce qui se passe. Quand j'écoute mon DRH et que j'écoute aussi mon directeur général, clairement ils ne se sont jamais rencontrés. J'écoute ce qu'il me dit et je regarde ce qu'il fait. C'est du dédoublement de la personnalité caractérisé. Ce qu'il m'a dit hier et ce qu'il m'a dit l'autre semaine, il a dû se passer quelque chose entre les deux. Il a dû rentrer dans une secte ou il a dû fumer la moquette, ou il a arrêté de la fumer. (rires)

Vous allez me dire, il va nous faire le coup de la communication. Surtout pas, il faut surtout communiquer quand il n'est pas nécessaire de communiquer. C'est là que la communication est importante. Quand est-ce qu'il n'est pas nécessaire de communiquer, quand tout est évident. Quand est-ce que tout est évident, quand on partage des références communes. Il faut dire les références communes. Quand on partage des références communes quand tout va bien, elles deviennent un peu plus crédibles. Ce que je vous dis là est d'une trivialité affligeante. C'est exactement ce que vous faites chez vous. Moi, en tous cas, c'est ce que je fais.

Quand arrive le jour anniversaire de votre mariage avec votre « première » femme !!, je l'invite à dîner. C'est quand même gentil, on ne va pas au troquet du coin. Je prends un restaurant qui a de la tenue, avec fromage et dessert, du vin en bouteille, pas en pichet, des serviettes en tissu. Avec des chandelles, ce n'est pas pratique pour parler mais cela fait un peu comme dans les films. A force, cela se passe toujours un peu pareil, on discute de choses et d'autres, les gamins, les factures, des sujets comme cela. Au fur et à mesure que le dîner avance, forcément cela devient plus personnel, plus intime. Alors, je la regarde, je lui dis : je t'aime. Elle me répond : moi aussi je t'aime. Vous voyez c'est important d'être d'accord sur quelque chose !!!! (rires). C'est comme cela que les couples durent.

Imaginez une seconde que ma femme ait suivi une formation de management. Elle devrait normalement me répondre « Arrête, tu me l'as déjà dit il y a vingt ans, si jamais cela change, tu m'envoies un texto !! ». Pourquoi l'histoire est-elle idiote ? Si vous y réfléchissez bien, parce que dans le couple, la famille, la « structure affective au partenariat », c'est la seule société humaine où on n'arrête pas de se dire ce que l'on sait déjà, sans que cela paraisse bizarre, le moins du monde. Comment voulez-vous qu'une société fonctionne sans qu'on ne cherche pas à renforcer ce lien là.

C'est ce que l'on fait couramment. Quand vous posez la question « bonjour, comment ça va ? » Vous vous enfichez de la réponse. Le nombre de personnes qui on dit ce matin qu'il faisait chaud, vous croyez que les autres ne s'en sont pas rendu compte.

Certains d'entre vous ont du célébrer Noël, depuis quelques années. Vous n'avez rien remarqué, c'était le même menu, avec les mêmes gens qui disaient les mêmes conneries au même moment et malgré cela, quand il en manque un, il vous manque quelque chose. La fonction anthropologique du « mec » de base est de toujours célébrer ce que l'on a en commun. C'est cette notion de proximité qui revient de manière importante. Nous en discutons lors de l'apéritif. C'est cela l'enjeu. Il ne faut pas communiquer. La communication n'est pas importante, ce qui est important est la confiance que l'on a dans la personne qui communique. C'est totalement différent.

Demandez à Othello ! Il a demandé à sa femme si elle le trompait. Elle lui a dit non sous tous les tons, plus d'une fois, mais il n'avait pas confiance et il l'a tué. C'est la confiance et non la communication qui est importante.

La deuxième condition est la réciprocité. Comment voulez-vous que je m'implique si je n'ai pas l'impression que c'est du donnant-donnant. Il y a aussi la question de la rémunération des ressources humaines. Il y a un autre aspect important, quand vous écoutez les gens parler de leur travail, il y a l'expérience relationnelle. D'ailleurs, il y a quelque chose qui m'agace dans les risques psychosociaux. C'est la façon de voir le travail uniquement individuel. J'ai ma qualification, mon niveau de compétence, mon numéro de matricule, mon stress, ma souffrance. Il y a une autre façon de le voir. C'est de considérer que le travail n'existe pas. Il n'y a que du travail avec. Vous travaillez toujours avec quelqu'un. Si je prends cet angle de vue du travail. Le boulot que je fais, même si je suis tout seul devant mon ordinateur, résulte toujours du fait que les gens en amont ont honoré leur promesse et les gens en aval attendent que j'honore les miennes. Les artistes, quand vous regardez leur biographie, vous vous apercevez que c'est leur expérience relationnelle qui produit l'art qu'ils produisent. Cette réciprocité se joue dans la relation. Posez-vous la question suivante : qu'est-ce qui vous empêche de dormir le soir ? Quand vous commencez à penser au travail, vous n'arrivez plus à dormir. Ce n'est pas votre rémunération qui vous empêche de dormir, vous vous êtes habitués à ce qu'elle soit faible. Ce qui vous en empêche de rejoindre Morphée, ce sont les problèmes relationnels que vous avez eus au travail. C'est-à-dire des situations où vous vous êtes vu renvoyer de vous-même une image qui ne correspondait pas à votre idéal.

Troisièmement et dernière condition et j'en aurais terminé, c'est l'appropriation. Comment s'appliquer si ce n'est pas mon truc. Je ne parle pas simplement d'appropriation juridique mais aussi affective. Je me suis amusé à poser la question suivante lors de mon enquête : comment votre patron vous gérerait-il ? 65 % des répondants, près des deux tiers, c'est énorme, vous répondent mais quel patron ? J'ai un patron ? Il y a ceux qui la jouent « violon » et qui vous disent : j'avais de l'autonomie, de la marge de liberté, de la délégation. Il y a ceux qui vous disent qu'il n'était jamais là. Vous croyez que les deux tiers des répondants n'ont pas de patron. Je n'y crois pas du tout. Le fait est quand on s'approprie quelque chose, le patron et le reste des gens sont en dehors de la photo.

Quand vous prenez l'exemple des grands exploits sportifs, celui de la traversée du Pacifique sud à la nage avec des sacs de plomb aux jambes pour que cela dure plus longtemps, (rires), au bout de trois ans, il y arrive, alors heureux ? De qui parle-t-il ? Il parle de lui et non de ses équipes d'assistance. Quand vous faites une superbe course à pied sur le Mont-Blanc, à l'apéro, avec les amis de qui parlez-vous ? Du guide ? Non ! C'est normal, quand on s'est approprié quelque chose. Vous voyez la cohérence, la réciprocité et l'appropriation.

Bien sûr qu'il y a des ressources humaines derrière. Il y a un autre aspect très important pour les RH aujourd'hui, c'est autour de ce management de proximité.

Qui peut les aider au mieux ? Qui a un rôle si important dans la perception des relations au boulot ? C'est-à-dire ceux qui peuvent vous rendre l'univers plus acceptable ou intolérable. Ce sont les managers de proximité. C'est le levier de cette implication. Ces managers de proximité sont un véritable enjeu. C'est le véritable enjeu des RH pour les semaines et les mois à venir.

Je vous remercie pour votre attention.

Ghislain Missonnier : Merci pour votre brillante et captivante intervention. Je félicite notre émérite intervenant qui a respecté son temps de parole avec une précision bien Suissequi n'est pas bien loin des hautes alpes. Nous allons procéder maintenant au temps des questions/réponses par vagues successives de trois questions, si vous le voulez bien. Avec plaisir, je laisse à Thierry le Goff l'initiative de la première question.

QUESTIONS / RÉPONSES

1^{ère} question par Thierry Le GOFF, Directeur Général des Ressources Humaines de la **VILLE de PARIS** :

Une question assez générale pour commencer. J'aurai voulu revenir sur votre propos initial. Qu'est ce qui fait qu'aujourd'hui ce phénomène qu'est la souffrance au travail est si présent ?

2^{ème} question par Marc VEYRON, Directeur des Ressources Humaines de **CARREFOUR Market**:
C'est une question collective de ma table. Y a-t-il des différences suivant les avancées et l'arrivée des jeunes au sein de l'entreprise ?

Réponses de Maurice Thévenet:

La première question est sur le thème de la souffrance au travail. Je n'ai pas vraiment de réponse définitive à cette question mais j'ai plusieurs bribes de réponse. La première est que cette approche souffrance de l'existence est quelque chose qui caractérise assez bien notre société.

Donc, puisque le travail fait parti de notre société, cela dérive aussi sur le travail. Il ne faut jamais oublier, dans l'analyse de ces problèmes, de ne pas faire du travail ce que l'on doit en faire le plus souvent c'est-à-dire celui sur lequel on peut le plus porté de critiques.

Le travail n'est pas quelque chose d'à part. C'est plus facile de faire précipiter tout un ensemble de choses sur le travail.

Je vous prends un exemple : il y a quand même eu un phénomène assez intéressant, lors de l'été dernier 2009. Toutes les entreprises situées à La Défense ont reçu une demande de la direction départementale du travail pour produire un rapport sur ce que l'entreprise a mis en œuvre contre le stress. Quand vous arrivez à La Défense et qu'on vous demande si vous êtes stressés, vous répondez : Oui. Aujourd'hui, quand on mesure le stress, on calcule aussi le temps de trajet des personnes. On relie le travail avec certaines caractéristiques personnelles. Aujourd'hui, on a de véritables problèmes méthodologiques pour mesurer le stress au travail, pour repérer les causes et apporter des solutions. Donc, je pense pour ces raisons que c'est très difficile. Il est vrai que depuis qu'on a des nouveaux outils pour mesurer, on découvre d'autres phénomènes. Même dans mon milieu universitaire assez tranquille, maintenant qu'il y a des outils de mesure, les gens disent plus facilement : je suis stressé.

Loin de moi l'idée que cette situation n'existe pas parce qu'on voit autour de nous.

En revanche, je ne suis pas sûr qu'il y en ait plus qu'avant, cela demande à être prouvé.

Deuxièmement, je ne suis pas sûr que cela ne concerne seulement le travail.

Troisièmement, je pense aussi que ce qui se passe en dehors du travail peut aussi renforcer cette sensation de malaise. Ce qui me fait dire qu'on a un enjeu énorme au niveau des ressources humaines surtout dans les situations de crise. Pourquoi les lieux de travail ne pourraient pas être des lieux où règnent stabilité, sérénité, qualité de relations humaines ? Parce que finalement quels sont les autres lieux où cela est possible ? Jouons le paradoxe jusqu'au bout : Qui dit crise, dit opportunités. Peut être qu'aujourd'hui cette expérience peut servir aux gens.

Deuxième question sur l'âge avec juste deux réponses.

Première réponse, tout ce que l'on a comme études sur l'implication montre que l'implication a plutôt tendance à augmenter avec l'âge jusqu'à ce fameux sentiment de fin de vie professionnelle où cela a plutôt tendance à baisser.

Deuxième élément de réponse sur les jeunes : ces derniers sont-ils finalement impliqués dans le boulot ? La réponse est simple, Non.

D'ailleurs je ne pense pas qu'ils l'étaient plus hier. Nos jeunes présents pourront confirmer. Pourquoi ? Parce que l'implication n'est pas une prédisposition. Je ne peux être impliqué dans la mesure où j'ai eu une expérience. L'implication est le résultat d'une expérience. Pour une meilleure implication, les études montrent que la dimension relationnelle est très importante. Autrement dit, les jeunes ne vont pas forcément s'impliquer à cause de l'enseigne, du métier mais à cause de la qualité relationnelle. Ce n'est pas une grande découverte car les psychologues nous l'ont dit depuis toujours. Quelles sont les deux caractéristiques de la jeunesse ? La première : c'est un état très temporaire. Je rassure les plus jeunes d'entre nous, cela va très vite passer. (rires)

Deuxième caractéristique : les psychologues du développement nous montrent qu'il y a des stades du développement et ce qui caractérise la jeunesse, est que pour eux, la dimension la plus importante qui n'a rien à voir avec le travail, est la dimension relationnelle. Quand vous êtes jeunes, vous vivez pour les autres, avec les autres, en fonction des jeunes, contre les autres, par rapport aux autres... Cela a toujours été le cas quelque soit les outils de communication. D'où l'enjeu très important en matière de gestion des ressources humaines et l'importance de l'intégration.

3^{ème} question par Eric JARRY, Directeur des Ressources Humaines de LITWIN:

Bonsoir, je ne suis pas vraiment d'accord avec votre réponse à la première question. Il y a beaucoup de différences entre la vie professionnelle et la vie privée. Dans la vie professionnelle, quand il y a un taux de chômage avoisinant les 10 %, on est prisonnier de son entreprise et on est obligé de subir. Alors que dans la vie privée, il y a plus de possibilités de faire changer les choses avec les sites internet.

Commentaire de Maurice Thévenet:

Vous parlez pour vous, il ne faut pas généraliser. (rires)

4^{ème} question par Eric de SAQUI de SANNES, Directeur des Ressources Humaines France de SOGETI:

J'ai une question liée à ce que vous avez dit en introduction. Notre question concerne un besoin de base, de savoir où l'on habite. Par rapport à cette mode des organisations matricielles, est-ce que pour vous cela va dans le sens de retrouver du plaisir dans le travail ? Ou au contraire, cela va-t-il tuer une partie du plaisir dans le travail ?

5^{ème} question par Gilles NORROY, Directeur des Ressources Humaines de GEOPOST:

Nous avons remarqué à notre table que vous n'utilisiez pas le mot sens dans le sens sensualité ? J'ai aussi remarqué que pour avoir eu une expérience internationale, ne pensez-vous pas que cette notion de plaisir au travail n'est pas encore qu'un phénomène franco-français ?

Réponses de Maurice Thévenet:

Concernant les différences vie privée et vie professionnelle. Je suis assez d'accord sur la première partie de votre analyse, Monsieur Jarry. En revanche, je m'inscris en faux sur la deuxième partie. J'ai beaucoup de mal à retrouver quelqu'un d'autre donc je ne trouve pas que cela soit si facile que cela. (rires).

Il y a pas mal de gens qui analysent cette notion d'implication en disant : c'est sur qu'à partir du moment où je sais que j'ai moins de choix pour partir donc finalement j'ai tendance à m'attacher à ce que j'ai. En résumé, comme je n'ai pas trop le choix, j'ai tendance à enjoliver ce que j'ai. L'implication a tendance à grimper avec l'âge, on peut l'interpréter comme cela.

Sur les organisations matricielles de Monsieur de Saqui, il y a quand même des chances que cela dure moins longtemps que les impôts ! Ce besoin d'avoir une place, de se situer est pour moi un besoin de base. Quel est le lien entre l'organisation matricielle et l'implication ? Cela détruit-il ou pas l'implication ? Je vais inverser la question. Je pense que pour que des organisations matricielles fonctionnent, le véritable carburant est des gens impliqués à l'intérieur. Il est nécessaire que les gens

à l'intérieur aient envie, aient décidé de la faire fonctionner. Concrètement, une organisation matricielle conduit à la chose suivante, à ce que deux personnes ont l'impression qu'au même moment, on leur demande deux choses non compatibles. La vraie question alors est : est-ce que la personne, qui est au nœud de ce conflit, prend les choses en main, prend le dessus pour essayer de faire tourner la machine ou pas ?

La question de Gilles Norroy sur la problématique du plaisir, phénomène franco-français ? Je ne sais pas. Je n'ai pas trop d'idée là-dessus. En revanche, tout à l'heure, je vous parlais du travail avec les 3 « S ». Je ne sais pas si vous êtes comme moi mais je me méfie toujours quand tout le monde est d'accord. Cela doit cacher quelque chose. Je ne sais pas si la préoccupation du plaisir est très française. Maintenant, on sait que le travail peut être source de stress et de souffrance. Je pense qu'un discours d'observation et d'études témoignant que le contraire est aussi vrai, c'est-à-dire que le travail est source de plaisir, est un discours pour notre hygiène qui peut être connu de tous.

6^{ème} question par Erick CAUCHOIS, Directeur des Ressources Humaines Groupe de **SOFLOG-TELIS**:

C'est une question collective de ma table. Vous nous avez parlé, Monsieur le Professeur, du plaisir de l'individu or l'entreprise est une collectivité. Comment voyez-vous le passage de la somme d'individualités à une collectivité commune ?

7^{ème} question par Laurent GUILLAUME, Directeur des Ressources Sociales de **SUEZ ENVIRONNEMENT**:

Il y a effectivement une grande responsabilité sociale de l'entreprise aujourd'hui. Va-t-on véritablement vers un double discours, le collectif dans les boulots manuels et le collectif dans le secteur des services.

8^{ème} question dédiée à un junior représenté par Grégoire DUPONT, Risk Manager à la **Compagnie Financière EDMOND de ROTHSCCHILD Banque**:

Ma question est la suivante : en tant que stagiaire, on a souvent l'impression de ne pas avoir de relations proches et un statut particulier aux yeux du maître de stage. Faut-il attendre d'avoir un CDD ou un CDI pour connaître cette fameuse implication ? Le statut de stagiaire peut-il vraiment permettre cette implication en attendant d'avoir un statut moins précaire ?

Réponses de Maurice Thévenet:

Sur le collectif, c'est quelque chose d'important. Effectivement, j'ai plus essayé de montrer en quoi il y avait dans ce cheminement quelque chose d'individuel et de personnel. Après, il y a la question de savoir comment faire fonctionner du collectif ensemble. C'est un véritable enjeu de ces managers de proximité. Votre question est intéressante car elle montre qu'on a peut être un peu trop fonctionné avec la magie du collectif, avec l'idée qu'il suffirait de mettre les gens ensemble pour qu'il y ait une certaine magie du groupe qui prenne. Une mayonnaise qui marche. Prenez les exemples des groupes de projet ou autres, réunir des compétences complémentaires ensemble pour concevoir un collectif. Ce n'est pas parce que sur le papier, comme on dit au foot, c'est intéressant que cela peut fonctionner efficacement en pratique. Je pense qu'aujourd'hui il y a des différences de générations. Je vais parler comme un sociologue : celui qui commence à travailler aujourd'hui n'a pas la même expérience collective que son aîné de quinze ans. Aujourd'hui, plus on en fait, mieux c'est. Regardez les accumulations de stage. Mais ce genre de zapping collectif n'est pas forcément quelque chose dont vous avez besoin pour vous impliquer. Quand vous voulez vous impliquer et rencontrer quelqu'un, vous voulez que cela soit dans la durée. Or, les expériences que le jeune d'aujourd'hui a sont toujours provisoires. Deuxième aspect, mes étudiants disent « mais vous êtes vieux, vous ne comprenez rien, il y a les réseaux sociaux ». Mais ceci, les entreprises ne l'ont pas, quand je veux supprimer un ami sur « facebook », je peux.

Regardez il y a quelqu'un dont on a beaucoup parlé à la Société Générale. Je me souviens avoir lu dans le Financial Times que quand son nom est sorti dans la presse il avait 74 amis sur Facebook, le lendemain il n'en avait plus que 4 ! La difficulté du travail dans l'entreprise c'est que vous ne passeriez pas spécialement le weekend avec eux. Cet apprentissage de la vie collective et de la responsabilité font que vous préférez recruter quelqu'un qui a commencé le foot à huit ans jusqu'à dix huit ans plutôt que celui a fait un an de karaté, un an de aikido, plus une année de volley plus une année de ceci ...Et bien ce n'est pas le même apprentissage du collectif. Créez du collectif est peut être plus difficile aujourd'hui.

C'est intéressant ce que vous dites sur le manuel, Monsieur Guillaume. C'est quand même impressionnant tout le travail que vous avez fait, votre concurrent direct aussi pour améliorer et tout revaloriser. La grosse difficulté est le métier immatériel.

Quant au profil des stagiaires, c'est une très intéressante question de notre junior. Je crois que vous posez une bonne question : que veut dire le mot stagiaire aux yeux des autres. En résumé, vous dites le proverbe de ma grand-mère : « ne dis pas fontaine je ne boirais jamais ton eau ». En fait, l'entreprise se dira, ce stagiaire il vaut mieux le garder. Donc, par précaution, il faudra faire attention à son implication. Talleyrand disait « la première impression est toujours la bonne ». Que dites-vous à vos commerciaux lorsque vous les formez ? Vous leur dites que ce qui compte sont les dix premiers mots, les dix premiers gestes, les dix premières secondes. Et pour le stagiaire c'est un peu cela, les dix premières secondes, les dix premiers mots

Ghislain Missonnier :

La tradition et la spécificité du cercle Humania font que la dernière question posée, le soit par l'intervenant du soir à un DRH tiré au sort. Ce soir il s'agit de Xavier JACQUEMAIN, Directeur délégué des Ressources Humaines du groupe SOCIETE GENERALE & DRH des directions fonctionnelles

Alors, Monsieur le Professeur, quelle est la question que vous n'avez jamais posée, que vous aimeriez lui poser, que vous avez souvent eu envie de poser et que vous allez poser ce soir à Xavier Jacquemain.

Question de Maurice Thévenet à Xavier Jacquemain : C'est quand même dur car en plus je travaille pour la Société Générale..... c'est quand même gênant. Alors je poserai la question suivante, comment se fait-il que les DRH à la Société Générale sont si bons ? (rires)

Réponse de Xavier JACQUEMAIN, Directeur délégué des Ressources Humaines du groupe SOCIETE GENERALE & DRH des directions fonctionnelles

Je ne pense pas que les DRH de la Société Générale ne soient meilleurs que d'autres. Mais je crois qu'il y a une caractéristique chez nous, c'est que je pense qu'on sait faire passer les gens de l'opérationnel à la RH. Je pense que cela est fondamental afin de pouvoir sentir le cœur, le poumon, les tripes de l'entreprise. Je crois qu'on n'est pas trop mauvais et qu'il y en a aussi des meilleurs.

Maurice Thévenet:



Je vais rebondir sur ce que vous dites. J'ai fait ma thèse dans le monde bancaire, chez le concurrent BNP. C'est vrai qu'il y avait cette tradition qu'un opérationnel soit à la RH. Aujourd'hui, quand on regarde les grandes banques qui sont sur la place, on n'a plus l'impression que ce soit encore le cas. Est-ce une phase transitoire d'après vous.

Xavier JACQUEMAIN :

Il y a clairement une professionnalisation qui se fait. On met un certain niveau pour devenir DRH. Il y a maintenant des gens qui sont clairement formatés, expérimentés en matière de RH. Aujourd'hui il y a le Business Partner, c'est-à-dire le RH qui est en contact direct avec le business.

Ghislain Missonnier :

Merci beaucoup à vous deux de vous êtes prêtés aux modalités de la dernière question. Je clôturerai cette soirée en remerciant chaleureusement Maurice Thévenet et ce, sous vos applaudissements.

Je présente aussi mes chaleureux remerciements à nos deux partenaires que sont Ineum Consulting et l'APEC grâce à qui le débat a eu lieu ce soir.

Je terminerai en vous annonçant les prochaines news du cercle Humania. Le cercle reprend sa saison comme la fac au mois d'octobre et accueillera début octobre Laurent Wauquiez, Secrétaire d'Etat à l'Emploi.

Merci à tous de votre participation active. Je vous souhaite de bonnes vacances, je vous remercie de votre soutien et vous invite à revenir au sein de notre cénacle.

Pour féliciter et remercier à nouveau notre grand témoin, je vous prie d'applaudir à nouveau, **Maurice Thévenet, Professeur au CNAM & à ESSEC Business School.**

Bonsoir à toutes & à tous et à la rentrée.

Compte rendu du débat :

**Aymar Missonnier
Cercle Humania**

