

«UN TRAVAIL BIEN FAIT EST UN TRAVAIL QUI FAIT DU BIEN»

CETTE CITATION DU PHILOSOPHE ALLEMAND MARTIN EBELING ÉTAIT AU CENTRE D'UNE JOURNÉE THÉMATIQUE ORGANISÉE PAR LE RÉSEAU SYLLOGOS (CONSULTANTS EN DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL SALUTOGÈNE) EN JANVIER 2024 À LAUSANNE. TOUR D'HORIZON DES IMPACTS CONTEXTUELS ET ORGANISATIONNELS ET MANAGÉRIAUX SUR LE TRAVAIL BIEN FAIT.

Texte: Marc Benninger

Comment permettre un travail qui fait du bien? Une cinquantaine de participants (DRH, hauts fonctionnaires, dirigeants et chercheurs) ont tenté d'y répondre avec une intervention de Samuel Bendahan, maître d'enseignement en comportement organisationnel à l'Université de Lausanne et conseiller national (PS). Synthèse.

Pression normative et réglementaire

Une organisation, privée ou publique, évolue dans un contexte socio-culturel, politique, légal-réglementaire, économique, médiatique, technologique, écologique et sanitaire. Cette influence du contexte se traduit notamment par une multiplication des normes et des contraintes législatives qui empêchent de faire un travail de qualité. Cette régulation de l'État est là pour garantir un minimum de justice sociale (salaire minimum, protection de la santé des travailleurs et des consommateurs) a expliqué Samuel Bendahan. Les normes ISO sont aussi des garanties de qualité et des conditions pour entrer sur certains marchés. En tant que consultant, dirigeant, professionnel, politicien, chercheur et finalement comme citoyen d'une démocratie directe, nous n'avons pas simplement à subir les contextes, mais avons aussi la possibilité de les influencer, comme l'a rappelé Edoardo Ghidelli, partenaire du réseau syllogos.

Injonctions paradoxales

En entreprise, ces pressions réglementaires sont vécues comme des injonctions paradoxales, a noté la psychologue du travail Anny Wahlen, partenaire du réseau syllogos (voir aussi son interview en pp. 20-25). L'enjeu est de trouver un équilibre entre un minimum de régulation intelligente et cette exigence normative asphyxiante. Ici, pas de solution simple. Une piste: organiser des tables rondes avec les parties prenantes pour trouver des équilibres, a proposé Sophia Dini, déléguée à l'économie et à l'innovation du Département de l'économie et de la formation de l'État du Valais.

Rendement et ressenti personnel

L'influence du contexte se ressent également par la pression exercée par les actionnaires. Le conseil d'administration, qui représente les actionnaires, fixe des objectifs de rendement et délègue l'opérationnel aux dirigeants-es. Cette pression économique est parfois difficile à vivre, ont indiqué plusieurs participants. Un administrateur ne comprend pas toujours les conséquences pratiques d'une décision et vice-et-versa. Ici, pas de solution simple non plus. Une piste: quand un manager doit annoncer une restructuration ou une décision économique, il ou elle peut parler de son ressenti personnel tout en cherchant des solutions. L'un n'exclut pas l'autre.

L'organisation dictée par l'activité

Les nouvelles formes d'organisation du travail (plus agiles et horizontales) ont des effets contradictoires sur le travail bien fait. Elles permettent plus de participation et une plus grande flexibilité. Elles sont parfois instrumentalisées pour restructurer et réduire les coûts en supprimant les niveaux hiérarchiques. Pour Sibylle Heunert Doulfakar, du réseau syllogos, «l'organisation du travail devrait toujours être dictée par l'activité. Quelles sont les tâches à réaliser et comment allons-nous nous organiser collectivement pour les réaliser?»

Courage et vulnérabilité

Quelle est la posture du manager pour permettre un travail qui fait du bien? Il ou elle doit être un visionnaire qui communique clairement et régulièrement sur le cap et le sens. Sa deuxième priorité devrait être la motivation intrinsèque (beaucoup de feedback et de reconnaissance). Enfin, selon Jean-Pierre Heiniger, partenaire du réseau syllogos, s'entourer de personnes plus compétentes que lui (savoir ce qu'il ne sait pas) et faire preuve de courage et de vulnérabilité. Cette posture managériale contraste donc avec la figure du leader qui nous est présentée dans les discours politiques et au cinéma, a pointé Sylvain Delouvé, chercheur en psychologie sociale, à l'Université de Rennes. Le leader charismatique qui ne dort que cinq heures par nuit et qui a des solutions à tout est une figure du passé. ●

L'ÉQUILIBRE ENTRE RECONNAISSANCE ET BIEN-ÊTRE MENTAL

NOTRE EXPÉRIENCE À LA TEAM ACADEMY, OÙ L'APPRENTISSAGE PAR L'ACTION ET EN ÉQUIPE EST LE MAÎTRE MOT, A FAÇONNÉ NOTRE VISION DU MONDE DU TRAVAIL. NOUS CHERCHONS UN EMPLOI OÙ LA LIBERTÉ ET LA RESPONSABILITÉ NE SONT PAS DES OPTIONS, MAIS DES EXIGENCES.

Texte: Omar Youssef et Thierry Felder*



Omar Youssef

Dans un monde où le bien-être au travail est souvent réduit à des commodités matérielles et des politiques de santé superficielles, il est temps de remettre le travail au centre de nos préoccupations professionnelles. En tant que jeunes professionnels suisses, nous sommes convaincus que la clé du bien-être au travail ne réside pas dans une table de ping-pong ou des sorties d'entreprise, mais plutôt dans la responsabilisation et l'engagement envers son travail. Notre expérience à la Team Academy, un modèle d'éducation en gestion d'entreprise où l'apprentissage par l'action et en équipe est le maître mot, a façonné notre vision du monde du travail. L'autogestion de notre formation nous a inculqué une motivation solide et un sens des responsabilités.

Plus de frontière entre travail et loisir

Cette expérience tranche avec celle de nos amis dans des filières plus traditionnelles, qui voient les vacances comme une échappatoire. Pour nous, la frontière entre travail et loisir s'estompe; nous sommes constamment en vacances, car nous faisons ce qui a du sens pour nous, mais jamais véritablement en repos, car nous sommes toujours engagés dans nos projets. Nous cherchons un emploi qui reflète ce modèle d'étude, où la liberté et la responsabilité ne sont pas des options, mais des exigences.

L'expérience d'Omar en tant que responsable d'un projet marketing au sein d'une équipe de dix personnes a été instructive et éclairante sur la véritable valeur du travail. L'instauration d'un système de reconnaissance pour le travail de qualité a joué un rôle central dans notre dynamique d'équipe. Cette stratégie a non seulement stimulé la motivation de chaque membre, mais elle a également eu un impact positif sur notre productivité globale. La reconnaissance de l'effort et de la qualité a créé un environnement de travail où chacun se sentait valorisé et engagé.

Apprentissage en continu

Parallèlement, l'organisation de formations régulières a été un autre pilier fondamental de notre performance. Ces sessions de formation ont permis à chaque membre de l'équipe de se développer personnellement et professionnellement. L'apprentissage en continu a encouragé une culture de curiosité et d'innovation, permettant à chacun d'expérimenter et de contri-

buer de manière unique au projet. Cette approche a favorisé une atmosphère de travail collaborative et a renforcé notre cohésion.

Finalement l'argent, bien qu'important pour des raisons indiscutables, n'est pas notre principale motivation et il en va de même pour nos amis du même âge. Au cours de notre formation, nous avons appris à adapter notre niveau de vie pour poursuivre un objectif qui a du sens pour nous.

Vivant en Suisse, nous avons la chance que nos besoins fondamentaux ont toujours été satisfaits, nous permettant de nous concentrer sur des aspirations plus élevées, telles que le besoin d'estime et d'accomplissement. Thierry cherche un métier qui lui permettra de rendre à la Suisse et à ses habitants une partie de ce qu'elle lui a donné. Omar quant à lui, vise à rejoindre une culture d'entreprise où la qualité du travail est une source de fierté. Il est essentiel de poursuivre un développement professionnel et de rester adaptable aux évolutions du marché. En effet, l'équilibre entre la reconnaissance du travail et le bien-être mental est vital pour un milieu de travail sain et productif.

En conclusion, ces principes guident notre ambition de contribuer à un environnement professionnel où la responsabilité et la liberté sont valorisées. Nous sommes convaincus que c'est en redonnant au travail sa véritable valeur que nous pouvons rendre nos environnements professionnels plus sains. 🌱

* Étudiants au sein du programme Team Academy (Bachelor en économie d'entreprise), unique en suisse, à la HES-SO Valais/Wallis. N'hésitez pas à contacter les auteurs sur LinkedIn.



Thierry Felder