

Le bon sens du travail

L'épanouissement professionnel passe par une définition claire des tâches et des compétences. Sibylle Heunert Doulfakar, psychologue du travail, nous parle de l'importance du travail autonome et solidaire.



Sibylle Heunert Doulfakar
Psychologue PSY4WORK-FSP,
consultante en développe-
ment organisationnel

PSYCHOLOGIE DU TRAVAIL Soyons bien dans notre peau pour être performant au travail ! Plus qu'une mode, l'adage est devenu un dogme dans le monde de l'entreprise. Et pour cause, l'environnement est mouvant.

La révolution numérique des années 2000 et la mondialisation font évoluer la tâche et contraignent à la rapidité et à la flexibilité, autant dans l'exécution que dans la prise de décision. Pas étonnant alors que le travailleur s'épuise. Et la quête de son bien-être apparaît comme le palliatif d'un système en bout de course. Certaines entreprises misent alors sur des techniques allant de la méditation au sport, mais est-ce bien là leur mission ?

Pour Sibylle Heunert Doulfakar, psychologue du travail, consultante en développement organisationnel, « l'épanouissement est induit par le sens du travail. Si je sais pourquoi je travaille et à quoi sert ce que je fais, je serai plus performant. »

Un livre

La danse des rôles au sein des équipes : le rôle comme interface entre individu et organisation, de Sibylle Heunert Doulfakar, aux Editions Universitaires Européennes. Une plongée dans la dynamique des équipes en entreprise et le travail d'intervention de l'auteur.

Si elle s'est longtemps calquée sur l'organisation industrielle avec son système des trois fois huit heures de travail, de la chaîne de production qui impacte le processus de travail et des chefs qui ne connaissent pas la collaboration, l'entreprise doit aujourd'hui se remettre en question. C'est en puisant dans son système de valeurs et dans les compétences des collaborateurs que se trouve la clé d'une organisation performante.

Les clés du bonheur

« Il faut avoir une latitude décisionnelle adaptée, c'est-à-dire pouvoir décider comment effectuer une tâche. Il y a une nécessaire adéquation entre l'exigence, la tâche et le niveau de compétence. La performance est meilleure si la tâche est perçue subjectivement comme exigeante.

Il faut aussi voir le résultat de son travail. Enfin, la sécurité psychologique, un environnement de travail non ju-

geant dans lequel je peux ne pas savoir, j'ose dire ce qui ne va pas et je suis aidé, sont nécessaires. »

Ces principes sont déjà visibles dans les modèles d'organisation dits horizontaux, à l'image de l'Holacracy qui disperse la prise de décision et mise sur l'intelligence collective. On est bien loin du néolibéralisme extrême qui pousse à l'action autonome, sans solidarité ni collaboration. Or l'humain existe grâce aux autres, rappelle la psychologue. Depuis la naissance, nous sommes dépendants de l'autre. Et ce besoin se réactive aussi au travail.

L'avenir des chefs

Nous avons aussi besoin que des décisions soient prises. C'est une condition du bien-

être, ça nous rassure. Pas besoin donc de tuer le patron pour devenir un collaborateur rentable et épanoui. Un bon leader sait comment instaurer son pouvoir dans une vision et habiliter son équipe à mettre en avant ses compétences et à prendre des décisions pour que l'objectif et la tâche soient accomplis. La hiérarchie n'est donc plus à liquider.

Dans les nouveaux modèles horizontaux, on mise sur le rôle de la personne et ses compétences plutôt que sur la fonction. L'organisation se fait alors autour de la tâche pour rallier les efforts autour d'un même but. C'est ce qu'on nomme, avant l'ère industrielle, la logique de l'artisan. Le maître artisan qui détient le savoir-faire forme les ouvriers. La mode est alors au regroupement des artisans et ateliers en collectivité, permettant à chacun de maintenir son autonomie et ses compétences, tout en répondant ensemble à la demande. Subitement, l'organisation horizontale qui apparaît aujourd'hui en entreprise prend un air de déjà vu.

► Marie Destraz

