



Peut-on encore agir en collectif à l'ère de l'individu roi ?

Serge Perrot
Lionel Garreau
Université Paris Dauphine – PSL

Novembre 2022

Sommaire

Préambule et méthodologie	3
Préambule	3
Méthodologie	3
Executive summary	4
Partie 1. Principaux constats.....	5
Les tendances observées	5
La question générationnelle	8
Les formes d'existence du collectif	10
La gradation du sentiment d'individualisme	11
Partie 2. Vers trois modèles de l'articulation individu / collectif	14
Le modèle 'business as usual' au goût du jour	14
Le modèle de l'équilibriste	16
Le modèle 'People first'	18
Commentaires et pistes de réflexion	23
Attention aux apparences trompeuses.....	23
Sens et sécurité au cœur des attentes individuelles (mais pas toujours au travail !)... ..	23
Individu et collectif, une relation paradoxale	23

Préambule et méthodologie

Préambule

Le présent rapport est la septième publication de l'Observatoire de l'Engagement. Il s'inscrit dans le cadre d'une collaboration entre l'Observatoire de l'Engagement et l'Université Paris Dauphine – PSL. La collaboration traduit un partenariat qui vise à mobiliser trois expertises, et à croiser trois regards sur la question de l'engagement : ceux du monde de l'entreprise, du conseil, et de la recherche universitaire.

Ce rapport aborde une thématique – le management du collectif dans un contexte de montée de l'individualisme – qui a été choisie par le comité de pilotage de l'Observatoire pour trois raisons principales :

- Le ressenti d'une montée de l'individualisme dans une ère post Covid ;
- Les difficultés de recrutement affirmées par de nombreuses entreprises ;
- Le besoin de travail en collectif dans un contexte où les deux premiers points sont présents.

Ce rapport en constitue le livrable sur le volet 'recherche qualitative' de l'étude 2022, présentant les résultats de l'analyse de 23 entretiens réalisés par Serge Perrot, Lionel Garreau, Daniel Baroin, Geoffrey Carpentier et Fabienne Simon.

Méthodologie

L'étude a été menée auprès de deux types de publics : a) des dirigeants et cadres opérationnels

b) des DRH ou membres d'une DRH. Dans une perspective exploratoire, notre étude ne s'est pas focalisée sur un type d'entreprises particulier, mais a cherché à diversifier les entreprises considérées, tant en taille (moins de 10 à plusieurs milliers de salariés) qu'en termes de secteurs. Nous avons visé à décrypter les tendances auxquelles font face les entreprises, ainsi que les leviers de management mis en œuvre en leur sein. Nous avons ainsi dans un premier temps produit une analyse de chaque entretien individuellement afin d'en exploiter sa richesse, puis nous les avons comparés les uns aux autres afin de faire émerger les points de convergence et de divergence.

Les textes en italique et entre guillemets correspondent aux propos recueillis auprès des professionnels interrogés.

Échantillon

Au total, 23 personnes (dont 9 DRH ou travaillant dans une DRH, 1 VP, 7 DG, 6 cadres managers) ont été choisis comme présentant un panel varié, d'âges, de parcours, et d'entreprises.

Cet échantillon n'a pas vocation à être représentatif, mais plutôt de servir de base pour une meilleure compréhension à partir d'un échantillon varié. Nous tenons à remercier toutes les personnes qui nous ont consacré de leur temps pour documenter cette étude.

Encadré 1 : Entreprises ayant participé à l'étude



Executive summary

Une tension à explorer

Dans cette étude, nous sommes partis d'un sentiment assez largement partagé, que la crise du Covid avait changé le rapport au travail, que la place du travail était moindre, et que les intérêts individuels passaient avant le collectif. L'étude explore à la fois les tendances telles qu'elles sont perçues par les managers, et les différentes manières dont les entreprises y font face, et parviennent (ou pas) à maintenir un collectif et un niveau d'engagement des personnes.

Des signaux faibles qui pourraient devenir des tendances de fond

Les 23 entretiens que nous avons menés nous ont permis de mettre en évidence des éléments qui ne sont pas nécessairement partagés par tous les répondants mais qui constituent un faisceau de signaux, faibles ou forts, importants à considérer :

- Une **affirmation plus prononcée des attentes individuelles** par les collaborateurs.
- Un **recentrage de l'engagement sur le contenu du travail et la mission associée**, au détriment de l'entreprise.
- Une **porosité accrue entre la vie personnelle et la vie professionnelle**.
- Une plus grande **horizontalité du management** qui doit maintenir un degré d'exigence élevé.
- Une **rupture générationnelle** relative à la manière de fonctionner dans un collectif.

Un ressenti de l'individualisme très différent selon les contextes

Notre étude met en évidence que le ressenti des dirigeants, DRH et cadres managers que nous avons interviewés est plus nuancé que des propos souvent entendus pouvaient le laisser penser. Nous avons identifié **3 degrés de ressenti de l'individualisme**

- Une non-perception de l'individualisme, voire une tendance au **renforcement du collectif**.
- Un individualisme qui ne s'exprime que dans **l'expression des attentes** mais avec une participation inchangée au collectif.
- Un individualisme réel qui peut aller jusqu'à **mettre à mal le travail collectif**.

Des modèles de management différenciés

Notre étude met en évidence 3 modèles. Aucun ne semble meilleur que les autres mais les articulations entre l'individuel et le collectif y apparaissent très différemment.

- Le modèle **'business as usual'** mis au goût du jour – dans lequel le fonctionnement de l'entreprise n'est pas profondément impacté par l'expression plus marquée d'attentes individuelles. L'entreprise adapte certains processus au télétravail et à la flexibilité attendue par les salariés, en fondant le collectif sur un projet, une mission, auxquels les salariés adhèrent assez spontanément.
- Le modèle de **l'équilibriste** – dans lequel la conciliation des attentes individuelles et du projet collectif s'accompagne de tensions, et d'une forme d'usure du management. Ces entreprises opèrent dans des secteurs ou via des projets d'entreprises moins fédérateurs.
- Le modèle **'people first'** – qui consiste à adapter le fonctionnement, voire la stratégie ou la proposition de valeur aux compétences, envies et attentes des collaborateurs. Ce modèle est plus facilement adaptable aux TPE et PME, et permet une certaine agilité dans leur développement.

Partie 1. Principaux constats

Les tendances observées

Nos entretiens ont permis de relever des points marquants concernant des évolutions du monde du travail. Ces points marquants ne sont pas homogènes et ne peuvent donc pas être considérés comme des tendances génériques.

Toutefois, l'ensemble des exemples que nous avons choisis de souligner, s'ils restent bien entendu spécifiques à chaque entreprise, constituent dans leur globalité un faisceau de signaux faibles, indicateurs ou révélateurs de tendances plus profondes.

Ce sont ces tendances ainsi analysées qui structurent les sous-titres de la partie ci-après.

De l'affirmation des attentes au salarié « consommateur »

Un constat assez partagé dans les différents entretiens menés concerne l'affirmation beaucoup plus prononcée aujourd'hui des attentes des collaborateurs. Elles portent sur de nombreux sujets, à commencer bien entendu par le télétravail.

« C'est vrai que c'était marqué de manière très forte, et le télétravail c'est aujourd'hui obligatoire, alors après ce n'est pas 100% de télétravail, ... nous on a des accords avec 2 jours de télétravail par semaine, ça me semble être le bon dosage et qui répond aux attentes des collaborateurs »

« Aujourd'hui la possibilité de travailler à distance, c'est quelque chose qui est évoquée dès l'entretien d'embauche. Ça devient une condition pour travailler chez nous. »

Au-delà de cette question désormais classique du télétravail, les revendications des salariés sont beaucoup plus spontanément exprimées, par exemple sur les congés ou les horaires.

« Nous par exemple on ferme en août parce qu'il n'y a pas d'activité, mais eux ils disent ce n'est pas mon habitude, ou bien je ne veux pas me déplacer le vendredi parce que c'est le WE après. Moi ça ne

me serait pas venu à l'idée de partir un vendredi soir vu le boulot que je fais »

Sur de nombreux sujets, l'affirmation de soi, de ses besoins, envies ou attentes constitue une nouvelle norme sociale.

« Maintenant l'affirmation de soi s'est beaucoup plus verbalisée. La fréquence des mails que je reçois augmente. Parfois c'est juste pour dire je ne suis pas d'accord avec le fonctionnement, mais il y a 10 ans ce n'était pas possible, on aurait dit que c'est un saut d'humeur »

Au-delà des « modalités » ou des « à-côtés » du travail, les attentes des salariés s'expriment également plus fortement quant au contenu du travail.

« Là, j'ai une collaboratrice, qu'on vient de faire entrer comme associée très minoritaire. Elle avait cette frustration de vouloir devenir consultant affirmé ou coach, et elle ne rentrait dans aucune de ces cases. Donc carrément changement de chemin ; on ne l'a pas embauchée pour ça, on l'a embauchée pour du digital. Et donc elle a dit j'aimerais bien devenir coach. Et en fait comme on essaie de construire sur ce que chacun peut apporter dans le collectif, on s'est dit OK, de toutes façons, des demandes en coaching, on en a plein. Donc si tu arrives à suivre toujours tes projets digitaux... On accompagne les gens pour qu'ils se trouvent et que le collectif puisse bénéficier de leurs envies individuelles ! »

On peut sans doute également voir, à travers l'expression de ces multiples attentes, un besoin de reconnaissance sous-jacent comme l'exprime une personne travaillant dans une DRH.

« C'est un intérêt porté à la fonction, au métier, et qui puisse aller au-delà du simple responsable hiérarchique, qu'il puisse y avoir une reconnaissance des missions de chacun dans l'entreprise, ... je pense que parfois il peut y avoir 2 poids 2 mesures, des traitements aussi différents par rapport à des personnes. C'est un constat général dans le groupe, ... il y a une hiérarchie des fonctions et des filières ... alors qu'on est tous concentrés sur un objectif qui est de bien faire notre job, de contribuer à faire avancer

l'entreprise, et ce n'est pas parce que c'est en finance que c'est mieux. »

Cet ensemble d'attentes de plus en plus clairement exprimées, pour ne pas dire revendiquées, donnent à de nombreux dirigeants la perception d'un marché inversé, d'un rapport de force en faveur des salariés devenus « consommateurs » de leur entreprise.

« Je repense à Kennedy quand il disait demandez-vous ce que vous pouvez faire pour votre pays ! Là c'est l'inverse ! ... C'est une inversion du truc, je travaille si tu m'impliques, ce n'est pas du tout « je fais mes preuves », c'est vraiment « je te donne ce que j'estime être juste... » Moi j'ai bossé, j'ai fait mes preuves, et après j'ai obtenu des choses, maintenant on paie d'abord et on voit ensuite ! »

« Parfois, j'ai l'impression que c'est moi qui passe l'entretien d'embauche. On nous demande si toutes les conditions sont remplies pour venir travailler chez nous ! C'est à dire que le jeune challenge ce que je suis capable de lui apporter ! »

Un recentrage de l'engagement sur la mission et le contenu du travail ?

L'engagement porte potentiellement sur différentes facettes ou « objets » que sont par exemple l'entreprise, le client, l'équipe, la mission confiée, etc. Toutes ces facettes ne sont pas forcément corrélées, et on peut par exemple constater un engagement fort vis-à-vis de ses clients ou d'une mission confiée, sans nécessairement témoigner d'un engagement vis-à-vis de son entreprise. Ce constat est tout particulièrement marqué pour les jeunes embauchés, avec qui le lien à l'entreprise est peu ou pas construit. Dans ce cas, c'est avant tout le contenu du travail qui est recherché, et à contenu équivalent les choix sont davantage guidés par des considérations pratiques que par un lien avec l'entreprise.

« On a embauché une jeune femme, 28 ans, elle vient d'arriver, elle intègre super bien, et au bout d'une semaine elle va mettre fin à sa période d'essai parce qu'elle a trouvé un job similaire à 20 min de chez elle ! »

Même lorsqu'un lien à l'entreprise s'est construit, les périodes de confinement et le travail derrière un écran ont pu distendre ce lien.

« En fait je travaille n'importe où, je peux travailler n'importe quand, donc je vais travailler avec n'importe qui, en fait ça n'a aucune importance puisque je suis réduit à mon rôle d'indépendant. Alors comment on fait ? »

De nombreux témoignages suggèrent à cet égard que ce n'est pas tant l'entreprise qui compte que le projet qu'elle porte, sa mission.

« Ça veut dire que dès qu'il y a un objectif précis qui a du sens pour les gens on fait ce qu'on veut, c'est un moteur d'énergie incroyable, c'est aussi pour ça que moi je me suis engagé ... pour devenir ... société à mission »

Au-delà de l'activité quotidienne, c'est donc aussi la contribution de cette activité à la mission de l'entreprise et aux enjeux RSE associés qui sont perçus comme des leviers d'engagement.

« Là ce matin j'avais un groupe en co-développement, et chacun s'est présenté en donnant son titre, mais en disant quelque chose relatif à la mission de l'entreprise. C'est fou, je ne leur avais pas demandé, je leur avais dit « pouvez-vous m'indiquer votre nom et ce que vous faites et où est-ce que vous êtes situés ? » et ils m'ont dit chacun par exemple moi je suis ingénieur pack et je contribue à la recyclabilité des matériaux. »

L'équipe, et plus largement les personnes nécessaires à la réalisation de la mission, permettent la création de liens et sont sources d'engagement. C'est particulièrement vrai lorsque ce collectif n'est pas artificiel, mais ancré dans une culture de fonctionnement fondé sur des relations interpersonnelles.

« Il y a un peu ce côté connexion qui est très important, qui est renforcé par le fait que l'on a une culture orale... il y a très peu de process, très peu d'éléments écrits, quand on a besoin d'une information il faut aller voir telle personne et on va récupérer de l'information de personne à personne. Quand l'entreprise a des messages importants à transmettre c'est le PDG, enfin le président ou la DG ou le comex qui fait une vidéo, c'est transmis oralement, et donc derrière l'oral il y a une personne qui parle. C'est une culture de

connexion de personnes, et de ce fait là les gens sont liés entre eux »

En revanche, d'autres dirigeants perçoivent un rapport plus distancié avec le collectif - au sens d'équipes de travail - lorsque le modèle de fonctionnement ne met pas spécifiquement en avant les relations interpersonnelles comme mode de fonctionnement.

« Par rapport aux nouveaux arrivants qu'on a dans mon équipe, j'ai une personne en CDD et 2 apprentis, et le collectif n'est pas forcément ce qu'ils viennent chercher dans l'entreprise, ce n'est pas le lien avec les autres, ce n'est pas un élément différenciant en tout cas dans les entretiens, ils vont chercher le sens ça c'est sûr, ils questionnent énormément d'ailleurs »

Le sens en tant que projet collectif par l'entreprise peut ainsi parfois apparaître comme une ancienne recette qui a fonctionné mais qui ne fonctionne plus :

« J'ai investi beaucoup sur le développement personnel, sur des choses qui ne sont pas directement liées à la technicité de leur métier [...] pour donner un peu de sens au 8h de travail. Ils s'en fichent aujourd'hui, mais alors ! Quand je leur dis, on sera là-bas en 2030, ils me disent, « vas-y, nous on verra bien ! » ... »

Le floutage de la frontière vie personnelle - vie professionnelle et l'exigence de flexibilité

Si l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle a longtemps été un sujet de débat, il semble que ce n'est plus un équilibre qui se joue entre deux sphères distinctes, mais un floutage de cette frontière, c'est-à-dire une imbrication croissante de ces deux sphères.

C'était bien entendu le cas pendant les confinements, lorsque le télétravail a soudainement et massivement réuni au domicile personnel vie professionnelle et personnelle.

« Avec le télétravail et surtout avec la visio, on a le travail qui est venu à la maison et la vie de famille qui s'est introduite dans les équipes. On a tendance à plus connaître la vie de chacun, rien que parce qu'avec la visio on voit un peu ce qui se passe chez les gens. »

Aussi, l'expression des employés semble être plus libre et articuler tant des éléments liés au travail, comme nous l'avons vu, mais aussi des éléments personnels, hors du cadre professionnel.

« Je trouve que j'ai beaucoup plus de collaborateurs qui expriment une forme de mal être... Alors, est-ce que c'est le contexte, ou alors est-ce que c'est parce que je me suis ouvert qu'ils se disent « je peux lui en parler » ? Je ne sais pas mais le résultat, c'est qu'ils me parlent de leurs petits soucis de santé ou de leurs inquiétudes, ou de leur gamin... »

Mais de manière bien plus durable et profonde, c'est le rapport au travail qui évolue, sa place dans la vie de chacun qui se relativise et questionne.

« L'accomplissement ne passe plus que par le travail, réussir sa vie et pas seulement dans la vie. Les populations très diplômées ont une mobilité plus grande, s'inscrivent dans le monde. Si ça ne me plaît pas je trouverai ailleurs, si je ne trouve pas je prendrai le temps pour autre chose. »

« J'ai pris 4 semaines de congés cette année, pour la première fois de ma vie ! Alors peut-être qu'on voulait revivre ? Je travaillais toujours le week-end avant. J'ai quelques collègues qui travaillent aussi toujours le week-end. Je tente de faire attention le soir, on va dîner et puis je ne vais pas ouvrir mon ordinateur tout de suite et peut être même que je ne vais pas l'ouvrir. Je vais d'abord coucher la petite alors qu'avant je n'étais pas dans cet état d'esprit. Et aujourd'hui, j'ai tendance à penser que quelqu'un qui ne prendrait pas ces temps-là risque un déséquilibre. »

C'est en quelque sorte une quête d'une plus grande authenticité au travail, qui se traduit par une demande de plus grande prise en compte de l'individu tel qu'il est, et non tel que l'entreprise voudrait qu'il soit. Cette authenticité sur le lieu de travail ne se passe pas toujours sans accrocs.

« J'ai du mal à faire admettre que l'on est en costume chez le client. C'est hallucinant de venir avec des basquettes trouées, la chemise ouverte ou le T-shirt ! Il y a une forme d'horizontalité des rapports qui va jusqu'à abolir les frontières entre les gens. C'est aussi la façon d'écrire les mails ou

le rapport à la hiérarchie, ils commencent par hello, jamais je n'aurais osé ça. Ça dépend bien sûr du contexte, mais il n'y a pas de maîtrise des différents niveaux de langage, on est pour eux forcément toujours dans un rapport de copains. »

La plus grande horizontalité du management opérationnel, entre bienveillance et exigences

L'expression plus franche des attentes des collaborateurs concerne au premier chef les managers, pas uniquement en tant que relais de l'expression de ces attentes, mais aussi parce qu'elles concernent leur mode de management. Plusieurs dirigeants nous ont ainsi exprimé des difficultés à naviguer sur une ligne de crête entre bienveillance et exigence.

« Si on les met devant le fait accompli j'ai des réactions comme « c'est ta perception, tu nous opprimes, je ne suis pas d'accord ». Ils n'ont pas l'humilité pour reconnaître qu'ils ont besoin d'acquiescer les choses. Ils demandent un management plus délicat, présent mais pas trop ... Par exemple pour le point hebdo sur les dossiers on m'a reproché du micro-management, mais si on lui fait remarquer des choses il est véhément, dit que j'impose ma vision, etc. »

De même, un décalage entre salariés et managers nous est apparu sur la question de la confiance : attendue d'emblée pour les salariés, elle est considérée par les managers comme devant être construite avant d'être accordée.

« Ils me disent tu ne me fais pas confiance, mais la confiance ça se construit ! Ils disent non, ce n'est pas comme ça ! Il faut que je vienne les voir en mode comment t'aider, bienveillant, toujours dire c'est super, mais pour améliorer tu pourrais ... je ne revendique pas le titre de manager de l'année, mais le salaire est la contrepartie d'un travail et pas le contraire »

Par ailleurs, si l'engagement existe globalement, beaucoup déplorent une distanciation par rapport à certains aspects du travail, une plus grande difficulté à mobiliser les gens en dehors des choses qui les intéressent directement.

« Tout ce qui est réunion de coordination, d'animation, ... pour les réunions en Teams aussi, on voit des personnes qui écoutent à moitié, on est beaucoup obligé de répéter les informations : dans

un compte rendu, dans un mail, par téléphone, et parfois elles ne passent pas, et c'est vrai que je n'avais jamais constaté ça avant. C'est une perte d'attention. Je ne sais pas comment l'expliquer, ce n'est pas tout le monde, ... mais il y a ... beaucoup plus de personnes qui sont un peu des sortes de passagers clandestins des réunions, que l'on est obligé de relancer 4 fois pour qu'ils comprennent que l'on attend quelque chose, et ils le font de travers parce qu'ils n'ont pas compris alors qu'on a expliqué 3 fois »

Si l'on peut a priori trouver une explication liée aux salariés, en termes de démotivation ou perte de sens pour reprendre des thèmes souvent évoqués, il y a également derrière ce phénomène de « perte d'attention » un constat assez général dans les différents entretiens, de surcharge de travail, de dossiers qui s'empilent et donc de difficultés à se saisir correctement des choses.

Ce point nous semble clé car l'accroissement de charge de travail rend plus complexe la réalisation d'un travail de qualité, ce qui peut à son tour fragiliser l'engagement dans son travail, ou en tout cas être source d'insatisfaction. Cette pression rend également plus rares les opportunités de création de liens interpersonnels, et les recentre sur des aspects assez utilitaires et directement opérationnels plutôt qu'affinitaires, ouverts, et sources de sérendipité.

« Finalement les temps collectifs ont une dimension utile parce qu'ils sont reliés à une pratique professionnelle, à un développement de compétences, ce n'est pas juste l'after-work, sinon on se dit j'ai plutôt envie de rentrer chez moi, parce que c'est relié au métier, du coup c'est peut-être plus facilement intégré dans les agendas »

La question générationnelle

Le prisme générationnel pour analyser des tendances de fond est toujours risqué. En effet, il expose à des risques évidents de généralisation excessive par les stéréotypes. C'est d'ailleurs ce qu'exprime l'un des dirigeants interrogés en prenant du recul sur les stéréotypes.

« J'ai un stagiaire de 23 ans qui est plutôt sur les valeurs traditionnelles, il n'a pas du tout ce

comportement des autres jeunes, lui il vient me voir, donc ce n'est pas que générationnel »

Outre les risques de stéréotypes, le prisme générationnel peut induire une confusion entre âge et génération. En effet, le constat d'une différence de comportements entre une génération et une autre peut simplement signifier que les gens changent au fil de la vie, auquel cas il n'y a pas forcément de différences inter – générationnelles. Cela peut également signifier que la génération plus âgée ne se comportait pas de la même manière lorsqu'elle avait l'âge de la génération plus junior, auquel cas il s'agit bien d'une différence inter – générationnelle.

Enfin, attribuer hâtivement à une génération nouvelle certaines caractéristiques sans prendre le soin d'une comparaison pertinente ne révèle rien d'une génération. Cela peut simplement traduire une tendance plus générale ou des besoins fondamentaux de tous les salariés, qu'ils soient plus juniors ou plus seniors. L'« invention » d'une génération permet ainsi de mettre un nom sur les évolutions d'une société.

Malgré les précautions nécessaires à ce prisme générationnel, nous choisissons de l'évoquer car il apparaît dans une majorité d'entretiens. Les tendances précédemment évoquées (salariés « consommateurs » de l'entreprise, engagement par le contenu du travail et la mission, floutage de la frontière vie personnelle – vie professionnelle, attentes de bienveillance et de confiance vis-à-vis du management) sont en effet davantage associées aux nouvelles générations par les personnes interrogées.

« Il ne faut pas prendre tout ce que je vais dire comme vérité, évidemment, mais ce que je ressens en tout cas c'est qu'il y a quand même un gap générationnel. Ça, je le ressens vraiment ! »

C'est notamment le cas sur la tendance à une plus grande imbrication des sphères personnelles et professionnelles, davantage associée aux jeunes générations.

« C'est lié à des attentes générationnelles. Le gros sujet des managers c'est la nouvelle génération. Avant on avait une partition étanche entre temps de travail et perso. La nouvelle génération ne croit

pas à ce bornage. Ils sont attachés à leur équilibre pro / perso, mais le bornage est plus flou. Un patron qui leur dit de ne pas passer un coup de fil perso, ils ne le comprennent pas parce qu'ils vont bosser le soir. Donc c'est un bornage moins strict, une agilité de l'entreprise par rapport à ces attentes, qui ne sont plus 2 univers très étanches »

Cependant, l'adaptation de l'entreprise à ces attentes n'est pas toujours possible, et l'apparition de la sphère personnelle donne parfois lieu à des frictions.

« Si je prends les consultants de ma génération, entre nous et eux il y a vraiment ces différences. Celui qui est parti était papa, avec une égalité stricte avec sa femme sur la répartition des tâches. Donc il ne voulait pas prendre au-delà des horaires de la crèche, 8 heures par jour. OK très bien, mais comment on fait quand on est en déplacement ? On ne va pas arrêter la réunion client ! Pour travailler avec des dirigeants tu ne peux pas dire ça, c'est existentiel pour les clients ! Quand on avait des mômes à la crèche on avait pris une nounou pour s'adapter au boulot, on s'arrangeait en fonction des déplacements et des contraintes pro »

De la même manière, si les attentes sur la prise en compte des enjeux RSE sont assez générales, elles sont souvent perçues comme davantage marquées chez la jeune génération.

« Moi je ne suis pas trop de cette génération-là, même si on le faisait dans la sphère privée, mais qu'on t'interroge en entretien de recrutement en disant mais qu'est-ce que vous faites sur votre dimension sociétale ? ou qu'est-ce que vous faites par rapport au handicap ? mais de façon concrète ! et donc cette dimension là on l'a retravaillée »

Les autres attentes des jeunes générations en matière d'autonomie et de confiance sont problématiques dans de nombreux cas, et induisent un cercle vicieux qui peut conduire à une bascule dans des réactions de défiance.

Dans les entretiens analysés, c'est le cas d'une partie des jeunes salariés qui peinent parfois à accepter le regard d'un manager sur leur travail.

« Si on est dans ce qu'ils appellent du flicage, on a un désengagement total parce que c'est vécu comme défiance »

A l'inverse, le comportement de salariés « consommateurs », même si cela n'est pas uniquement lié aux jeunes générations, crée aussi une défiance de l'entreprise vis-à-vis de ses salariés.

« J'essaye de comprendre, mais je m'entends dire des choses que je réprouvais dans la bouche de patrons de l'ancienne génération, alors soit effectivement j'ai vieilli ... soit ils ont déteint sur moi, mais je trouve que ça crée un sentiment de défiance, ce côté où je viens et je m'en vais si vous ne me donnez pas ça, de non-respect, c'est à dire que la personne qui vient, qui s'installe une semaine, qu'on a recrutée, qu'on est en train de former, qui s'intègre super bien, et me dit ... je m'en vais ! C'est comme une espèce de sidération, ça créé de la défiance »

Ces nouvelles attentes quant à la posture managériale induisent à la fois des frictions, potentiellement de la défiance réciproque, mais parfois aussi un parti pris pour faire évoluer le management. C'est notamment le passage d'une relative verticalité à une plus grande horizontalité du management.

« On avait une génération de leadership qui avait un certain âge, qui avait une posture très verticale pour ne pas dire autocratique, donc la première décision c'est d'essayer de renouveler un petit peu le leadership, et faire en sorte que l'on ait des leaders qui soient en phase avec l'ère moderne »

Les entretiens réalisés ne permettent pas d'attribuer les différentes tendances observées exclusivement à la jeune génération. Nous pensons qu'elles sont plus profondes et générales que ce qu'un prisme générationnel pourrait laisser entrevoir. Sans tomber dans les risques précédemment évoqués de déformation par le prisme générationnel, les tendances identifiées sont globalement perçues comme plus marquées chez les jeunes générations, en avance de phase sur les évolutions sociétales.

Ces évolutions des attentes collaborateurs inspirent des changements dans les entreprises interrogées, et suscitent également parfois agacements ou inquiétudes.

« Je suis quand même assez inquiète par rapport aux nouvelles générations pour lesquelles il y a des attentes très fortes sur les aspects RSE, bien-être au travail, sens, qu'il va falloir satisfaire, sinon on ne va pas les attirer, ou on attirera des personnes qui travailleront mollement, je pense qu'il faut complètement revisiter la manière de travailler »

C'est donc à travers les frictions de l'intergénérationnel que se révèlent encore plus les différentes tendances que nous avons tenté d'analyser dans ce rapport, et qui contribuent à dessiner un « futur du travail ».

Les formes d'existence du collectif

Au cours de nos entretiens, nous avons pu identifier que la notion de 'collectif' rendait compte de réalités assez différentes de la part de nos répondants. Cette section vise à mettre en lumière ces différentes formes d'existence du collectif.

Le collectif entre interdépendance et subordination

Le premier axe de différenciation entre les appréhensions du collectif tient à la manière de le concevoir. En effet si la notion de collectif renvoie à la mise en commun de l'effort des divers acteurs vers un but commun, deux approches s'opposent.

D'une part, nous avons pu voir que chez certains acteurs le collectif qu'ils doivent gérer consiste en une agrégation des performances de chaque acteur sous leur responsabilité. Ainsi, lorsque nous avons demandé à un directeur général de nous présenter le collectif qu'il gérait, il nous a répondu :

« De mon côté c'est assez simple. Je rapporte à l'actionnaire, et j'ai 16 personnes qui me rapportent directement d'un point de vue opérationnel. »

Dans cette configuration, la vision du collectif consiste à animer une équipe d'acteurs ayant chacun son périmètre propre. On pourrait utiliser ici l'analogie d'une équipe de coupe Davis : le capitaine sélectionne les joueurs, mais chacun joue son ou ses matches, le score final est le résultat des cinq matches joués par les joueurs

contre les adversaires. Cela n'induit pas qu'il n'y a pas de management du collectif car les managers ou directeurs généraux qui déploient cette approche animent leur réseau de N-1 au quotidien avec des rencontres en face à face, par visio, etc. mais aussi grâce à des rencontres collectives qui peuvent prendre la forme de réunions classiques, d'ateliers ou de séminaires.

A l'opposé de cette vision, la représentation du collectif peut être celle d'une équipe où les interdépendances entre les acteurs sont extrêmement développées. Il ne s'agit plus d'un manager ou directeur avec des N-1, mais d'une équipe d'acteurs qui sont en interaction tant de manière horizontale entre eux qu'avec leur manager. Pour reprendre l'analogie sportive, on serait plus ici dans l'idée d'une équipe de rugby. Si chacun a son rôle, celui-ci ne peut se concevoir sans des interactions fortes avec les autres joueurs dans leurs propres rôles. Le demi de mêlée, l'ouvreur, le pilier, l'avant, etc. forment une équipe avec des profils complémentaires et il en va de chacun de faire fonctionner le collectif.

Les frontières du collectif en question

L'autre axe sur lequel l'appréhension du collectif diffère est celui du périmètre du collectif. Cela est particulièrement vrai pour les directeurs généraux ou les directeurs de fonction RH. En effet, si pour certains le périmètre du collectif qu'ils ont à gérer consiste en leur équipe restreinte, pour d'autres il s'agira plutôt de la totalité des salariés de l'entreprise.

Ainsi, pour décrire le collectif qu'il devait piloter au quotidien, un directeur général nous a dit :

« Je suis DG, donc le collectif c'est toute l'entreprise. C'est sûr que j'ai des gens directement sous moi, et que c'est eux que je manage au quotidien. Mais mon quotidien c'est aussi passer à l'usine, aller serrer la main aux gars qui bossent, voir si tout va bien. C'est ça mon collectif. »

A l'opposé, certains directeurs généraux, cadres ou DRH ont pour vision que leur rôle d'animation du collectif se focalise sur l'équipe de collaborateurs dont ils sont les responsables hiérarchiques directs.

« Moi, j'ai la responsabilité de nos équipes dans l'Île-De-France, de nos équipes en charge de la

relation de proximité. Je pilote les managers, c'est une vingtaine de collaborateurs. Le principe, dans nos équipes, c'est qu'il y a un manager de proximité pour une taille d'équipe standard de 15. Mais en fonction des mouvements ça va varier entre 10 et 15. Donc le manager de proximité, qui est le pivot, le chef d'orchestre, puisqu'il articule un ensemble de ressources d'experts qui sont logés dans d'autres équipes pour venir en transversal faire de l'animation et apporter de la compétence aux équipes. Donc moi j'anime les managers »

Les deux approches peuvent se révéler complémentaires : les dirigeants et responsables hiérarchiques doivent piloter leurs équipes de subordonnés qui, eux-mêmes, ont la charge d'un périmètre, représentant ainsi en cascade la totalité de l'entreprise.

La gradation du sentiment d'individualisme

Les constats d'un certain individualisme sont récurrents au sein des entreprises interrogées, comme peut le suggérer l'analyse précédente des tendances observées. Mais plus qu'une tendance globale, ce sont surtout des visions contrastées quant à l'existence ou non d'un individualisme qui émergent.

Des perceptions très hétérogènes

Certains répondants le déplorent et relient ce phénomène à la question générationnelle.

« Oui, la question de l'engagement et de l'individualisme se pose jusqu'à provoquer leur départ. C'est clairement ce qui est en jeu. Ils ont du mal à se projeter dans la boîte ... c'est un rapport utilitariste au travail surtout avec les dimensions qui ne sont pas au centre de leur intérêt, il y a un côté travail à la carte, je prends ce que je veux et je jette le reste. C'est moi d'abord et le client ensuite, mais ça ce n'est pas compatible »

D'autres relativisent fortement, voire font le constat opposé.

« Historiquement, le collectif chez XX est très fort, donc la montée de l'individualisme je ne la vois pas, on a des gens qui sont là depuis longtemps, la moyenne de présence dans l'entreprise est assez élevée, on a des valeurs très fortes et des gens qui

sont liés à ces valeurs et les nouveaux arrivants sont très vite acculturés à ces valeurs-là »

Ici, la force du collectif l'emporte sur les tentations individualistes, et l'ancienneté des salariés conjuguée à une forte culture permet de socialiser les nouveaux embauchés, y compris dans les plus jeunes générations.

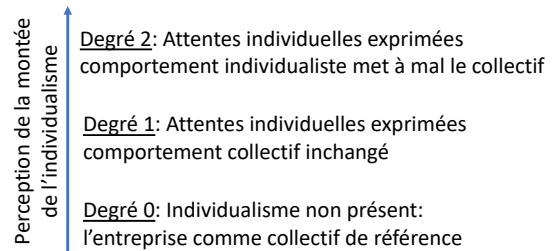
Certains de nos interlocuteurs nous ont même avancé que selon eux l'entreprise en tant que collectif avait été renforcée par la crise du Covid, et que cela avait accru l'attachement au collectif :

« Sur l'individualisme, je ne sens pas du tout d'accentuation, en tout cas dans mon métier. C'est peut-être même le contraire. L'entreprise reste quand même une des dernières communautés organisées. Pendant le COVID, moi j'ai vu ça... Alors ceux qui ont des gamins, il y a l'école, donc une communauté autour de l'école. Mais ceux qui n'en ont pas, ils étaient contents d'avoir l'entreprise, ils n'avaient rien d'autre à quoi se raccrocher ! Et d'ailleurs, les gens, ils s'appelaient pendant les journées un peu longues du premier confinement. C'était un peu leur famille, un peu leurs amis, mais surtout leurs collègues en fait ! Donc, non... on ne constate pas une accentuation de l'individualisme. »

Un de nos répondants a souligné le fait que le sentiment d'individualisme restait un sentiment, et que parfois la réalité était plus complexe qu'une lecture superficielle liée à l'expression des attentes ou à la pratique du travail à distance :

« Les gens qui travaillent chez eux dans d'autres régions de France, ce sont eux qui sont les plus assidus en termes de présence au bureau sur Paris, puisqu'ils prennent de toute façon leurs billets à l'avance et qu'ils bookent leur hôtel, alors que les personnes qui sont tout près, finalement, pour elles c'est beaucoup plus facile de décider spontanément de venir ou pas. Donc je trouve que parfois les perceptions sont complètement erronées en fait. »

Les 3 degrés de la perception de la montée de l'individualisme



Les ressorts de ce sentiment d'individualisme

Plutôt que l'établissement d'un constat général, ce qui nous a intéressé dans les entretiens est la compréhension des mécanismes pouvant contribuer au développement ou au renforcement de l'individualisme. Nous en avons identifié au moins trois.

Le premier est un cercle vicieux, dans lequel répondre aux attentes exprimées contribue à les légitimer d'une certaine manière, et accroît à son tour les comportements individualistes.

« Les attentes individuelles du départ, à partir du moment où on y répond, on produit à notre tour de l'individualisme ».

Mais cette analyse reste insuffisante à nos yeux. Plus qu'une réponse aux attentes exprimées, l'individualisme peut aussi être vu comme un mécanisme défensif face aux maux du travail, que la période post Covid est loin d'avoir soulagés, quand elle ne les a pas accentués.

« On embête les gens parce qu'on leur dit « Venez au siège », et donc du coup on crée des tensions parce que quand ils viennent, ils viennent à reculons. Aller dans un couloir où il n'y a jamais personne, dont les bureaux ou les portes sont fermées, on ne sait pas s'il y a quelqu'un ou si les gens sont derrière un écran en train de faire une réunion, ça ne donne pas envie. Forcément on a tout perdu, ça ne sert à rien, ça crée de l'individualisme ».

Si le verbatim ci-avant renvoie essentiellement à la question des locaux et des rythmes de présentiel en période post Covid, des maux plus anciens, des problèmes plus classiques de dysfonctionnements organisationnels

contribuent à une forme de désengagement, qui renvoie au terme à la mode de « quiet quitting ». Ce terme, que l'on peut traduire par « démission silencieuse », correspond à un renoncement à la culture de la performance absolue et au toujours plus. Le travail est fait mais tend vers un minimum contractuel, pour réinvestir son temps et son énergie en dehors du travail.

Bien avant cela, les analyses de Sainsaulieu¹ avaient d'ailleurs mis en évidence plusieurs « identités au travail », dont l'identité du retrait. En d'autres termes, l'individualisme n'est pas une forme d'égoïsme d'une nouvelle génération, mais un mécanisme défensif face aux maux du travail et des organisations.

« Quand on standardise tout, c'est insupportable. On n'a jamais autant parlé d'autonomie et on n'en a jamais eu aussi peu. Il y a des process, des injonctions paradoxales, et tout ça crée un essoufflement des gens. XXX me dit ça tous les jours... , qu'on me laisse faire, pas besoin d'un standard pour m'expliquer... Avant il allait travailler, maintenant il me dit « je vais faire mes heures » ».

Enfin, un troisième mécanisme nous semble jouer un rôle essentiel même s'il n'apparaît qu'implicitement dans les entretiens. Les processus de socialisation, ou d'onboarding pour reprendre un terme actuel, sont connus pour avoir des effets structurants sur les liens que l'individu construit avec les personnes, son travail, son entreprise, et donc son engagement. C'est aussi un processus qui contribue au partage d'une culture d'entreprise. Or, le contexte que nous connaissons depuis le printemps 2020 a fortement perturbé ces processus. Dit autrement, les entreprises qui ont « relâché » la socialisation (outre les aspects fonctionnels d'une prise de poste), en paient aujourd'hui le prix, et notamment pour les nouveaux entrants sur le marché du travail.

Encadré : Les 3 ressorts du sentiment d'individualisme

- Un cercle vicieux : réponse aux attentes individuelle → demandes de plus en plus récurrentes
- L'individualisme comme mécanisme défensif face aux maux du travail
- Un relâchement de la socialisation liée à une moindre présence sur le lieu de travail.

Au-delà des trois ressorts potentiels de l'individualisme précédemment analysés, des facteurs exogènes et variables façonnent également les comportements. Il s'agit notamment du rôle du marché du travail, qui apparaît clairement lorsque l'on regarde des entreprises internationales.

Il y a bien entendu aussi une dimension culturelle (au sens de la culture pays), mais la perception du salarié « consommateur » de l'entreprise reste très liée à une inversion du rapport de force sur le marché du travail. En cela, la « tendance » évoquée serait à la fois largement déterminée par l'état du marché du travail, et donc réversible, et par une dimension culturelle plus stable, liée à la culture pays.

« Là-bas ce n'est pas compliqué de recruter, c'est un peu du « marche ou crève ». On aura 50 candidats si l'un démissionne. Sur d'autres périmètres c'est différent ... Au Maroc où en Afrique du Nord on a un taux de turn-over qui est de moins de 5%, c'est à dire qu'un employé va travailler pour vous, et en général il va travailler toute sa vie pour vous, et de génération en génération »

x

¹ Sainsaulieu, R. (1977). L'identité au travail. Paris : Presses de la Fondation nationale des sciences politiques.

Partie 2. Vers trois modèles de l'articulation individu / collectif

En prenant de la hauteur par rapport aux 23 entretiens réalisés, nous avons pu à la fois identifier des tendances structurantes, et en observer une relative hétérogénéité (Partie 1).

Nous avons donc souhaité creuser notre compréhension de ces différentes manières dont les 23 entreprises interrogées faisaient face à ces questions d'articulation entre l'individu et le collectif.

Nous mettons dans cette deuxième partie en évidence trois modèles génériques, en évoquant leur nature, leurs enjeux, et les principales pratiques managériales associées. Chacune des 23 entreprises de notre échantillon nous ont ainsi paru très clairement rentrer dans l'un des trois modèles. Le positionnement des entreprises dans ces trois modèles n'engage que nous, et aucunement les entreprises interrogées. Il s'agit d'un regard externe, les modèles ayant été révélés par notre analyse inter cas.

Il n'y a pas de bons ou mauvais modèles, et notre analyse n'est pas normative. Elle vise en revanche à décrypter, en tenant compte du contexte, les principaux modes d'articulation entre l'individuel et le collectif.

Notons cependant que ce n'est pas tant l'entreprise dans sa globalité qui fait l'objet de notre analyse, notamment lorsqu'elle dépasse une certaine taille. C'est le périmètre observé, lié à notre interlocuteur, que nous qualifions comme étant plutôt dans un modèle ou un autre. Si pour les PME le périmètre observé et l'entreprise se confondent, pour certaines entreprises internationales les choses peuvent changer totalement d'une business unit à l'autre, d'une région à l'autre, ou d'un marché à l'autre.

Le modèle 'business as usual' au goût du jour

La question de l'agir en collectif dans un environnement où est parfois pointé du doigt un certain individualisme des collaborateurs n'est pas forcément un sujet épineux. Plusieurs entreprises s'affichent dans une adaptation douce

aux tendances que nous évoquons en partie 1, dans une sorte de « business as usual » mis au goût du jour.

Encadré 2 : entreprises (dans le périmètre de notre interlocuteur) que nous avons considéré être dans le modèle du « business as usual » au goût du jour.



Les caractéristiques du modèle « business as usual » et du collectif associé

L'une des caractéristiques de ces entreprises est l'existence d'un collectif déjà fortement ancré dans la culture et le fonctionnement de l'organisation. Agir en collectif n'est donc pas un sujet, mais un constat de normalité, quelque chose qui va de soi.

Le collectif est par exemple structuré autour de la « mission », la vision de l'entreprise, ou encore le produit / service, qui donne à chacun le sentiment de pouvoir contribuer. A cet égard, la crise sanitaire a pu renforcer ce collectif lorsque la mission de l'entreprise résonnait avec les besoins sociétaux.

« J'ai vu une énergie se développer pendant le Covid par des gens chez nous à la production qui avaient cette fierté de rendre service. La nation c'est peut-être un bien grand mot, mais ça crée une dynamique incroyable »

Le collectif peut également renvoyer à un mode de fonctionnement déjà solidement ancré culturellement parce qu'historiquement présent, ou résultant de transformations réussies plus récentes.

« Le principe c'était de réunir au sein d'une seule organisation commerciale les 3 segments, ça permet cette fertilisation croisée, une meilleure dynamique notamment sur des clients qui sont complètement globalisés, et il y a une vraie interaction entre les différents segments. C'était un peu pyramidal les équipes de commerciaux, et

là tu as des ateliers, des points de rencontre, des points de passage, c'est vraiment mieux de travailler en transversalité. Il y a eu toute une démarche qui a été mise en œuvre, des ateliers qui ont été faits, des moments de partage pour mieux comprendre le client, ou mieux comprendre comment on adapte notre offre ».

Les pratiques managériales et enjeux RH

Dans ce contexte de « business as usual », les ajustements restent plutôt mineurs, de l'ordre de l'adaptation d'un modèle existant aux évolutions de l'environnement.

Les sujets RH et pratiques managériales associées concernent typiquement les accords de télétravail, la déconnexion, l'affirmation des valeurs de l'entreprise et du collectif, la rémunération, les outils, et l'évolution du management.

Ainsi, le modèle n'est pas remis en cause, il s'adapte à la marge, voire s'affirme avec la mise en avant du projet collectif ou des valeurs de l'entreprise par exemple.

Exemple d'affirmation des valeurs et du collectif

« Maintenant on fait du one-to-one, c'est à dire qu'on s'adresse à la personne avec le bon message ... moi je vois les salariés un par un, quand ils sont validés après l'étape de recrutement. Et je leur dis entre autres ici il n'y a pas de star, ... et donc on est tous au service du collectif et du maillot, ... le maillot c'est l'étoile qu'on a sur le cœur parce que les joueurs, les dirigeants, et les présidents, ils passeront, mais le club restera et c'est ça qu'il faut essayer de de pousser comme message auprès des équipes pour qu'elles aient un peu cette fierté du maillot, fierté de ce qu'on fait, heureux et fier de ce qu'on fait. Alors c'est peut-être un discours à l'ancienne mais en tout cas moi j'y crois beaucoup, ... je dis aux gens si vous n'êtes pas heureux chez nous vous me le dites et on se sépare, vous n'avez pas le droit de rester quand on n'est pas bien »

Exemple d'ajustement sur le télétravail

« Et surtout, ce qu'on dit, c'est que tous les trimestres il faut se reposer la question : est-ce que notre rythme est le bon, est-ce que par rapport aux enjeux de l'équipe, la manière dont on travaille correspond ? Ce qui est intéressant c'est que finalement la décision quant aux modalités de

télétravail se prend au niveau de chaque équipe, et elle est évolutive. Une fois que l'équipe s'est mis d'accord ils remplissent leur charte et ils la signent, donc c'est collectif, et à l'intérieur il est écrit qu'à partir du moment où il y a un des membres de l'équipe qui ne se reconnaît plus dans cette charte et dans ses modalités, ça convoque une nouvelle fois la discussion. Et à chacun de se reposer la question. C'est au manager de veiller à ce que la charte soit appliquée. »

Exemple d'ajustement sur la déconnexion

« On a mis en place une charte de la déconnexion qui indique aux gens toutes les bonnes pratiques en termes de rapport au temps de travail et à la connexion. On explique clairement qu'il y a un certain nombre de règles, du temps de travail, de repos, qui sont à respecter, et qu'on n'attend pas des gens qu'ils soient connectés tout le temps. »

Exemple d'ajustement sur les outils

« Après on a la fonction Outlook, le truc tout basique : comment je fais pour mettre dans mon agenda que ce jour-là j'ai décidé de faire du télétravail ? est-ce que je laisse mon agenda libre ? Il n'y a pas sur Outlook la fonction je suis présent mais à la maison, je suis présent mais pas physiquement »

Exemple d'évolution du management

« On avait une population assez âgée, et la perception c'est que « j'ai mis 25 ans à être directeur donc toi aussi ». Tu veux parler au directeur directement c'est quasi une faute, et ça, ça ne fonctionne plus. On est à l'ère où n'importe qui peut se connecter à n'importe qui. C'est une structure rigide, on avait des rois soleil, le directeur pouvait tout décider ... On a pris des décisions importantes, on a coupé des têtes quand il fallait ... on a pas mal de directeurs qui pensaient que c'était un peu comme de la noblesse. Aujourd'hui ce qu'il faut c'est connaître les réseaux sociaux, etc. et beaucoup étaient obsolètes ».

Les leviers psychologiques de l'engagement

Dans ce modèle, les conditions de l'engagement sont plus facilement réunies. Le modèle

d'engagement de Kahn (1990)² identifie 3 conditions à l'engagement qui sont le sens, la disponibilité mentale et la sécurité.

Il est intéressant de noter que la plupart des entreprises de ce modèle décrivent l'engagement comme porté par l'identification au produit / service, ou à la mission de l'entreprise.

« Ça veut dire que dès qu'il y a un objectif précis qui a du sens pour les gens on fait ce qu'on veut, c'est un moteur d'énergie incroyable, c'est aussi pour ça que moi je me suis engagé dans la RSE en 2019, pour devenir en fin d'année société à mission. On a fait une opération de mécénat, on pourrait faire un chèque de 30000€ pour handicap international... Ce qu'on a fait c'est qu'on a dit 1% de l'ensemble de la production de la boîte en chiffre d'affaires sera reversé à l'association, du coup ça crée une énergie en interne, si je prends 1% de la production avec tous les gens qui ont le compteur qui tourne tous les jours, je crée une émulation pour une belle cause, donc évidemment que le sens est essentiel »

La condition de l'engagement liée au sens est donc généralement présente dans ce modèle, et s'accompagne d'une sécurité psychologique d'ordre « institutionnelle » voire économique.

Le modèle de l'équilibriste

L'une des différences avec le modèle précédent est que les ajustements ne suffisent pas à retrouver un fonctionnement satisfaisant. Ils laissent l'entreprise exposée à des risques RH importants faute de solutions, ou parviennent à fonctionner au prix de tensions liées au collectif, et d'usure des managers. Dans ce sens, c'est en quelque sorte un modèle subi plus que choisi, qui impose aux managers un exercice d'équilibriste, en proie à des tiraillements, des injonctions paradoxales entre les différentes parties prenantes. Les entreprises dans ce modèle sont au cœur des difficultés de satisfaire les attentes individuelles sans faire éclater le cadre, la culture, et tout en répondant aux exigences des clients.

Encadré 3 : entreprises (dans le périmètre de notre interlocuteur) que nous avons considéré être dans le modèle de l' « équilibriste »



Les caractéristiques du modèle et du collectif

Dans notre échantillon, le modèle de l'équilibriste reste centré sur les tensions entre manager et collaborateurs. L'engagement des collaborateurs y est perçu comme conditionnel (les « engagés si ... »), les attentes des collaborateurs ressenties comme des contraintes, et l'adhésion au projet collectif moindre.

Même dans les entreprises qui font état d'une identification produit encore présente, elle ne suffit plus à mobiliser.

« Il nous faut trouver des évolutions qui s'inscrivent dans l'environnement d'aujourd'hui ... Surtout quand on veut recruter des jeunes profils. Ils demandent les conditions de travail et l'impact sur l'environnement, avant ce n'étaient pas des sujets ... la profession n'intéresse plus du tout. Ce n'est ni le sens ni le télétravail qui va régler ça, que peut-on apporter ? Travailler tous les samedis et dimanche ce n'est plus souhaité aujourd'hui. Cette population est difficile à saisir, il y a un hiatus entre ce qu'on recherche et ce qu'il y a sur le marché. »

Le collectif est source de tensions, d'usure pour le manager qui vit la reconnaissance des individualités comme une source de problèmes, d'ajustements contraints et forcés, ou encore une obligation de « lâcher » quelque chose.

« Parfois je lâche du lest, j'en ai marre de m'user la santé, j'accepte la rupture conventionnelle. Mais il y a des trucs sur lesquels je ne peux pas transiger. Par exemple le côté plus participatif OK, je vais lâcher du lest sur certains trucs, les laisser se planter parfois, qu'ils apprennent face au client,

² Kahn, W. A. (1990). "Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work". *Academy of Management Journal*, 33(4), p.692-724.

mais si on plante les missions on ne peut pas faire n'importe quoi non plus ! Je leur demande plus souvent leur avis, qu'ils s'expriment plus, quitte à trancher après, mais quand toi tu y es de 08h à 20h, traiter tout pendant le temps de présence des autres ce n'est pas évident. »

*« C'est tout juste s'ils ne me demandaient pas que je leur finance ! ça allait de « j'en ai marre » à « Paye moi pour que je parte » ! Ou « je viens de signer mon contrat mais je ne reviendrai pas demain ». D'accord donc, au début on se dit « Bande de petits *** ! » Mais quand vous en avez 1, 2, 3, 4, 5 qui vous font à peu près le même coup, je me suis dit qu'il se passe des choses, soit que je n'ai pas vu arriver, soit que je ne comprends pas. J'en parle dans les différents groupes de dirigeants d'entreprises que je fréquente et on fait à peu près le même constat en disant « Mais il se passe quoi là ? » D'habitude on appuyait sur 2 – 3 boutons et bon an, mal an, ça marchait ; et là ça marche moins bien ! »*

Notons que pour les personnes interrogées et en situation de management, la notion d'équilibriste intervient non seulement dans une logique descendante (vis-à-vis d'une équipe par exemple), mais également ascendante. Dans ce dernier cas le manager est pris dans des injonctions paradoxales, entre les attentes de l'entreprise et celles de son équipe.

« Pour l'entreprise ça peut créer un effet pervers, il y a un bloc contre, un effet clanique, parce qu'on crée des choses tellement fortes qu'il y a un hiatus, le bloc des non-alignés qui va transgresser, réinventer son sens, donc un risque stratégique »

Cet exemple est particulièrement intéressant car il élargit le débat à la prise en compte de certains maux classiques des organisations comme l'excès de process, de reporting, de standardisation, qui étouffent parfois l'engagement des personnes.

Dans cet exemple, la difficulté du manager n'est pas de répondre aux attentes des salariés, mais de trouver un espace de transgression acceptable, dans un exercice d'équilibriste entre ses équipes et l'organisation globale.

« Ils ont fait du scientisme poussé, jusqu'à standardiser le management avec une journée des Directeurs Opérationnels. On devait appliquer des standards, avec ODJ précis, etc. J'ai dit je

n'appliquerai pas le standard managérial, mais moi je vais construire avec vous, je prends la journée mais pas comme c'est écrit dans le standard. Plus tu me diras comment je dois faire et moins je ferai comme ça. Il m'a dit du moment que je peux dire que tu as fait cette journée c'est OK pour moi. J'ai fait du coup du co-développement, les équipes ont adoré, chaque journée on se recevait et celui qui recevait était le client dans le co-dev. Du coup j'ai cartonné et j'ai créé de l'engagement »

L'exercice d'équilibriste n'est pas sans provoquer une forme d'usure du manager, au cœur des frictions entre exigences opérationnelles et attentes individuelles des collaborateurs d'une part, et fonctionnement du collectif vs process organisationnels d'autre part. Ces frictions sont sources d'usure, allant jusqu'à provoquer le départ du manager.

« C'est pour ça que je m'en vais, on n'est plus capable d'entendre ce que nous disent les collaborateurs, ... aujourd'hui c'est purement comptable, on fait face à la perte du message ... donc on est comptable et on oublie les gens. »

Les pratiques managériales et enjeux RH

Si les ajustements évoqués dans le modèle précédent du « business as usual » sont également présents, ils sont vécus comme une concession au marché du travail, à la fois nécessaire et insuffisante. On retrouve donc dans le modèle de l'équilibriste les sujets de télétravail, d'ajustement des modes de management, d'outils, de travail sur les valeurs, etc. mais tous ces ajustements laissent entiers les questions d'attractivité, de fidélisation, et d'engagement. L'engagement n'est pas absent, mais perçu comme conditionnel, lié à la proposition d'un contenu du travail jugé intéressant, du salaire, et des conditions d'exercice du poste.

« Ce qui remonte aujourd'hui très fort c'est une attention portée sur le salaire, à mon avis ça a même dépassé le sujet télétravail, avec notamment l'inflation ... le marché est très tendu ... il y a aussi la mission et l'intérêt du poste qui arrive je pense en 3e position, après il y a tous les aspects relation hiérarchie, localisation, ... »

Cette situation de relative tension vis-à-vis du collectif, conjuguée à des difficultés de

recrutement, est ainsi source de fatigue voire de défiance.

« En tant que manager tu te sens complètement démuni, c'est à dire que pour l'entretien de recrutement tu coches toutes les cases, mais tu peux avoir une semaine après la personne qui dit j'ai trouvé mieux ailleurs, de toute façon j'ai décidé de faire le tour du monde ! Alors le nombre de personnes qui font des congés sabbatiques pour faire le tour du monde ! Et on ne peut dire que oui, si tu dis non, tu passes pour un vieux réac. On ne sait plus quoi faire pour travailler sur l'engagement des collaborateurs, le fait qu'ils restent ».

Les leviers psychologiques de l'engagement

En matière d'engagement, les constats sont mitigés. Certains évoquent un désengagement, vécu comme une forme de résignation face aux dysfonctionnements de l'organisation, qui ne donne plus envie de s'investir au-delà du contractuel. D'autres évoquent un engagement potentiellement fort mais conditionnel à la nature de la mission confiée.

Pour reprendre les conditions de l'engagement dans le modèle de Kahn (1990), la création de sens est moins spontanée, moins évidente que pour les entreprises de notre échantillon dans le modèle du « business as usual ». Cette condition de l'engagement n'est donc pas toujours présente, ou reste insuffisamment marquée. La disponibilité mentale est certes extrêmement contextuelle, mais nous est apparue moindre, voire étouffée, dans les cas de dysfonctionnements organisationnels classiques évoqués précédemment. Enfin, le sentiment de sécurité psychologique est plus faible chez les collaborateurs et les managers, laissant place à un rapport davantage transactionnel au travail et à l'entreprise.

Cela amène un des dirigeants d'une des entreprises de ce modèle à développer un modèle fondé non pas sur le sens mais sur la sécurité.

« J'ai essayé de les tirer vers le haut ... Depuis des années, la notion de sens, la notion d'accomplissement... mais là je suis redescendu au basique. Et le basique, pour moi c'est la sécurité. [...] On est revenu sur des fondamentaux, la vie avant tout le reste. L'objectif que je recherchais,

c'est à dire « Attendez avant d'avoir vos états d'âme, là il faut déjà que vous soyez vivants, alors regardez bien ! Sur la journée, on a tous une quinzaine de comportements qui peuvent nous amener à la mort. Et si ça ne nous amène pas à la mort, ça l'amène à nos voisins d'à côté. Image caméra, film à l'appui ! L'information a été violente. Et c'est là où le collectif est intéressant. C'est que quelqu'un d'autre va veiller sur toi... en disant que la sécurité n'a pas de hiérarchie. On est tous égaux par rapport à ça, par rapport à ces fonctionnements, et aux dysfonctionnements de notre cerveau. Ce n'est pas uniquement un mot sur les valeurs, la bienveillance c'est veiller sur l'autre. ».

Dans cet exemple, nous voyons que le dirigeant – qui par ailleurs fait face à une vraie tension dans l'engagement des collaborateurs et l'adhésion au projet d'entreprise - a cherché à recréer une condition de base à l'engagement qu'est la sécurité.

Le modèle 'People first'

Les entreprises que nous avons associées au modèle « People first » tentent de renverser la contrainte du marché du travail en opportunité, par l'intégration des projets individuels dans le développement de l'entreprise.

Encadré 4 : entreprises (dans le périmètre de notre interlocuteur) que nous avons considéré être dans le modèle « People first »



Les caractéristiques du modèle et du collectif

La principale caractéristique du modèle « people first » consiste à ne pas lutter contre les tendances observées par divers ajustements, mais de tenter de s'appuyer dessus en construisant le business à partir des gens, plutôt que d'essayer de trouver des gens pour faire tourner le business existant.

Les entreprises « People first » parviennent ainsi à une agilité dans leur développement qui s'appuie sur les projets individuels.

« C'est tout ce qui est stratégie active, c'est à dire que l'idée du développement depuis sa création, c'est de se reposer sur les initiatives individuelles, donc dans une démarche résolument d'intrapreneuriat. A titre d'illustration, on ouvre à peu près 2 ou 3 agences par an dans des nouveaux pays ou dans des nouvelles villes en France, qui sont le fruit de l'initiative individuelle de gens qui vont nous dire « moi j'ai envie de porter ce projet », souvent pour des raisons personnelles d'ailleurs, donc ça c'est vraiment quelque chose qui est dans l'ADN »

Pour certaines entreprises basées à Paris ou en région parisienne, la crise du Covid semble avoir généré des envies de mobilité en dehors de la métropole parisienne. Ces entreprises peuvent s'en servir comme d'un levier stratégique ou organisationnel, transformant en opportunités ces demandes de mobilité.

« On a une personne qui voulait retourner en région à Dijon auprès de sa famille. Et on n'avait absolument rien là-bas ! On a ouvert une antenne, une implantation pour elle. Et on avait un projet qui tenait la route. On a aussi une petite jeune qui est sortie de l'école et qui est allée ouvrir une antenne à Aix en Provence. On a des moins jeunes qui ont voulu quitter la région parisienne et aller en région et qu'on sait accompagner. »

Naturellement, la reconnaissance de ces demandes individuelles peut être difficile à intégrer à 100%, et les dirigeants de l'entreprise doivent assurer qu'ils accompagnent les salariés dans cette démarche tout en préservant l'idée du collectif existant avant l'émergence de cette demande. Un de nos répondants nous affirmait ainsi qu'un nouvel entrant dans l'entreprise avait des propositions qui étaient en décalage avec le monde de fonctionnement de l'entreprise. Il a été nécessaire de l'accompagner pour d'une part répondre à ses besoins d'exister par ses initiatives « qui peuvent vraiment apporter un plus », tout en restant dans l'état d'esprit de l'entreprise, en particulier sur l'état d'esprit et les formats de prestations que l'entreprise propose. Ici c'est bien l'entreprise qui va accompagner le nouvel acteur dans sa quête de réalisation personnelle, tout en le faisant entrer dans le cadre organisationnel.

Les pratiques managériales et enjeux RH

Dans l'esprit de transformer les contraintes du marché de l'emploi en opportunité, s'appuyer sur les envies individuelles s'accompagne d'un déplacement des objectifs RH. Il s'agit de viser les moyens plutôt que les conséquences, c'est-à-dire l'expérience collaborateur plutôt que le taux de turnover. Cela ne veut pas dire pour autant qu'une bonne expérience collaborateur réduira drastiquement le taux de turnover, mais qu'elle a d'autres vertus.

« Comme tout le monde ment sur le chiffre réel, ce que l'on va regarder ce sont les départs de consultants chez nos concurrents. Parce que dans notre approche d'écosystème élargi, le consultant qui est embauché par un de nos clients devient un prescripteur. La personne qui nous quitte pour créer une entreprise c'est son projet, donc on l'encourage, voire on l'incube, il y a beaucoup de sociétés satellites qui sont incubées, donc je pense qu'on est globalement meilleur que les autres sur cet indicateur-là »

Il s'agit donc de focaliser sur l'expérience collaborateur. Même si ce n'est pas la réponse miracle pour réduire le turnover, c'est néanmoins une condition nécessaire et, dans une logique d'écosystème élargi, cela peut devenir un cercle vertueux.

« L'expérience positive chez nous c'est de se dire que je vais focaliser davantage sur la qualité de la relation de travail que sur la durée. Indépendamment de la durée de votre expérience, que vous soyez stagiaires, alternants, ou là 10 ans, 20 ans, ce qui va nous intéresser c'est qu'à la fin cette expérience professionnelle, elle soit positive sous 2 aspects : d'abord qu'en termes d'employabilité vous ayez appris des choses, et puis en termes de souvenirs, d'émotions, vous ayez fait des rencontres intéressantes et vous gardiez vraiment une sensation positive de cette expérience. Le marché est ultra concurrentiel, c'est 95% de cadres extrêmement employables qui sans rien faire, en ayant uniquement leur profil à jour sur LinkedIn, sont sollicités 20, 30, 40 fois par semaine »

Cette politique RH tend ainsi vers une plus grande personnalisation (au-delà d'une individualisation), avec en ligne de mire la mise en place des conditions nécessaires à une expérience positive.

« Nous on est plus dans la personnalisation, qui est à mon avis le step d'après, et qui doit être le sujet qui vous intéresse quand vous parlez de la RH à la carte, parce que quand on parle de personnalisation, on importe dans la problématique les émotions, les envies, et un petit peu de la vie personnelle malgré tout, c'est à dire que des pratiques individualisantes ça fait belle lurette que ça existe dans la fonction RH. D'ailleurs on sait bien qu'il y a déjà des pratiques de segmentation mais cette segmentation consistait jusqu'alors à appliquer individuellement des pratiques collectives. La personnalisation c'est de dire comment est-ce que je peux en effet être une espèce de RH à la carte, mais qui va aussi avec une mercantilisation de la relation de travail. On est dans cette prise en compte des caractéristiques personnelles dans nos pratiques RH. »

Une telle politique RH nécessite que les gens se sentent autorisés à proposer des choses et à exprimer les envies. Il s'agit donc de promouvoir une culture entrepreneuriale centrée sur l'individu, et les dispositifs idoines en cohérence avec cette culture.

« Culturellement, dans nos formations 'managers', ce qui est très important c'est que la base de la formation managériale ce sont les soft skills, toutes les compétences comportementales qui traditionnellement arrivent en complément des formations managériales. Nous c'est vraiment là le socle de notre modèle, on va d'abord donner des clés à l'ensemble des managers et des fonctions un peu socles, qui sont en interaction avec des salariés pour faciliter cette qualité de la relation, créer ce climat de confiance »

La seule réponse aux besoins et envies des personnes ne peut suffire, car le projet collectif n'est pas une seule et unique somme de projets individuels. Quel que soit le modèle, l'engagement repose sur le développement de liens. Et ces liens nécessitent des temps collectifs. C'est pour cela que les entreprises du modèle « People first » doivent également trouver les moyens, les temps, les occasions de création de liens.

« On a quand même des rituels, c'est à dire qu'on fait beaucoup d'évènements pour réunir les gens, pour faire en sorte que les gens se parlent, alors ça peut être à l'occasion d'une communauté métier, mais ça peut être aussi sur des choses qui sont

extra professionnelles et festives, mais c'est tout sauf accessoire ... donc finalement peu importe la façon dont vous créez du lien, il faut que ce lien se crée, et il ne se créera pas à travers un écran »

De la même manière, une volonté d'intégrer les initiatives dans un collectif se traduit sur différents sujets comme celui de la RSE.

« La RSE c'est très bien, c'est super, maintenant vous faites quoi ? Individuellement vous avez envie de faire quoi, de porter quoi comme projet ? Donc amenez-nous des associations avec lesquelles vous travaillez, on va vous aider. Ce sont des projets qui vont participer à ce sens global, on cherche à encapsuler ça dans une démarche plus globale. Et puis surtout ce qui va nous donner le collectif, c'est de mettre les gens en contact les uns avec les autres. Toi tu t'intéresses à ce sujet mais tu sais qu'il y a d'autres associations, il y a ton voisin de bureau ou la personne X qui a déjà travaillé là-dessus »

La focalisation sur l'expérience collaborateur, le développement d'une culture managériale permettant l'expression des envies et besoins des collaborateurs, le maintien des liens et d'un collectif, ne suffisent pas à résumer les principaux enjeux RH. En effet, suivre les souhaits des collaborateurs amène d'autres enjeux en matière d'équité, ainsi que des sujets RH complexes et spécifiques (légaux, fiscaux, ...), qui mettent les DRH dans des situations inédites.

« Le job du RH c'est l'ordre social, comment je fais pour que tout ça reste équitable, et qu'on soit toujours dans ce sentiment collectif ? Ils demandent beaucoup de flexibilité dans la façon de travailler. Puisque je peux travailler n'importe où, dans la tête des gens c'est devenu quand même un petit peu je peux travailler n'importe quand, donc moi je me demande quand même ce qui va advenir du temps de travail à la française. Si je dis oui à un collaborateur qui peut aller travailler à Tours parce qu'il va chez les grands-parents, qu'est-ce que je vais dire à la personne qui m'explique que passer un long week-end à Lisbonne c'est pareil ? J'ai une collaboratrice qui veut venir avec son chien au travail, tout le monde est très content mais au niveau RH comment je fais en termes d'assurance ? »

Les leviers psychologiques de l'engagement

Dans le modèle « People first », l'engagement est donc facilité par l'entreprise mais repose sur le projet individuel, porteur de sens pour la personne concernée. En nous référant à nouveau au modèle de Kahn (1990), outre la question de la disponibilité mentale, la sécurité apportée est d'ordre psychologique, autour de la possibilité reconnue d'exprimer ses envies, de réaliser un projet personnel, et du droit à l'erreur associé.

« Ça part aussi de la sécurité psychologique, parce qu'il y a beaucoup d'entreprises qui disent allez y prenez des initiatives, mais si derrière on

sanctionne la moindre erreur ça devient compliqué de promouvoir l'initiative »

Dans ces entreprises, il peut parfois être plus difficile pour les collaborateurs d'exister car chacun porte un projet ou une partie d'un projet à titre individuel. Ceux qui ne le font pas pourraient se voir invisibilisés au sein de l'organisation.

« L'individualisme se manifeste beaucoup dans le besoin de légitimité, et le besoin d'exister dans ce collectif. »

La tableau exposé page suivante propose une synthèse des trois modèles de management de l'articulation individu / collectif.

	Le modèle « Business as usual » mis au gout du jour	Le modèle de l'« équilibriste »	Le modèle « People first »
Perceptions des tendances (Cf partie 1)	- Les tendances observées sont reconnues et sources d'ajustements relativement mineurs dans le cadre d'un modèle assumé et affirmé (missions, valeurs, ...).	- Les tendances observées sont vécues comme des contraintes avec lesquelles le manager doit jouer pour exercer son activité.	- Les tendances observées sont perçues comme une opportunité de réinventer le modèle, et non plus une contrainte. Il s'agit de concilier projets individuels et développement du business.
Ressorts du sentiment d'existence d'un collectif	- Le collectif est largement lié au projet de l'entreprise, à sa mission, à laquelle chacun contribue. - Il peut également s'appuyer sur des modes de fonctionnement collectifs fortement ancrés historiquement et culturellement.	- C'est dans ce modèle que le collectif est perçu comme le plus instable, porté non plus par l'organisation mais par le manager. - La construction du collectif s'apparente à un combat quotidien aux résultats fragiles.	- Le sentiment de collectif repose sur cette (ré)conciliation entre projets individuels et développement business. L'entreprise donne un cadre dans lequel les projets individuels peuvent se développer. - La notion de collectif dépasse d'ailleurs les frontières de l'entreprise et va vers un écosystème élargi.
Enjeux RH et managériaux	- Les ajustements portent notamment sur les accords de télétravail et le droit à la déconnexion, les outils, le partage de la valeur, voire un mode de management plus horizontal.	- Les questions de recrutement et de fidélisation sont ici très marquées. - Les ajustements évoqués dans le modèle précédent sont également présents, mais vécus comme des moyens plus ou moins efficaces pour faciliter le recrutement et la fidélisation.	- L'expérience collaborateur est l'enjeu RH clé, perçu comme le moyen d'attractivité et de fidélisation, avec une GRH personnalisée. - Au-delà des ajustements déjà évoqués dans les autres modèles, cette personnalisation apporte des challenges spécifiques en termes d'équité, mais aussi sur des questions fiscales (ex : télétravail à l'étranger), juridiques, assurantielles, etc.
Sens	- La question du sens est portée par le projet de l'entreprise, sa mission, et/ou les projets RSE auxquels l'entreprise contribue.	- Le sens n'est pas inhérent à l'activité de l'entreprise. - Lorsqu'il pourrait l'être, il est étouffé par des dysfonctionnements de l'organisation.	- Le sens repose notamment sur la poursuite d'un projet individuel, permis, facilité voire accompagné par l'entreprise.
Sécurité	- Il y a une forme de sécurité psychologique « institutionnelle », accompagnée souvent d'une plus grande sécurité économique.	- Le modèle n'apporte pas intrinsèquement de sécurité psychologique. - Il peut cependant y avoir des sujets de sécurité au travail pris à bras le corps selon le secteur.	- Poursuivre un projet individuel suppose de pouvoir l'exprimer, et donc une sécurité psychologique fondée sur le droit à l'erreur et une culture favorisant un climat de confiance.
Perception de l'engagement	- L'engagement est globalement perçu comme important, au service de la mission de l'entreprise.	- Les managers évoquent un engagement conditionnel des collaborateurs (les « engagés si »), lié notamment à l'intérêt perçu du travail confié. - Ils regrettent ainsi un rapport au travail devenu essentiellement « transactionnel »	- L'engagement est porté par la poursuite d'un projet individuel permis, facilité, voire accompagné par l'entreprise. - Le cadre apporté par l'entreprise, et la recherche d'une expérience positive, développe les liens individus / entreprise au-delà de la période de salariat, dans le cadre d'un écosystème élargi.

Commentaires et pistes de réflexion pour le management

Attention aux *a priori* trompeurs

Il nous semble important de revenir ici sur un des enseignements majeurs de notre étude, qui est la perception très variée sur la réalité que représente l'individualisme dans la société actuelle. En effet, les propos des répondants, même s'ils convergent sur certains éléments, montrent que l'individualisme ne constitue pas une vague massive qui viendrait mettre à mal toute tentative de créer du collectif au sein des entreprises.

Cet individualisme peut prendre différentes formes : expressions des attentes en termes de salaires, de conditions de travail, de lieu de travail, mais aussi besoin de reconnaissance individuelle, ou encore affirmation d'une identité multiple, professionnelle mais aussi en dehors de la sphère professionnelle (familiale, sportive, culturelle, religieuse, etc.). Ces formes d'individualisme ne peuvent pas se gérer de la même manière et ne comportent pas les mêmes enjeux selon les modes de fonctionnement des entreprises.

Par ailleurs, il faut faire attention aux perceptions sur l'individualisme car parfois les personnes qui affirment le plus leur besoin sont aussi celles sur lesquelles l'entreprise peut le plus compter, que ce soit en termes de professionnalisme, de coordination, ou de fiabilité.

Sens et sécurité au cœur des attentes individuelles (mais pas toujours au travail !)

Nous avons pu voir lors de cette étude que deux vecteurs de l'engagement semblent aujourd'hui particulièrement pertinents comme levier managériaux : le sens et la sécurité.

Le contexte dans lequel nous évoluons rend prégnant ces deux leviers. Le projet d'entreprise, mais aussi les petits projets du quotidien peuvent être vecteurs de sens. Nous avons pu voir que les entreprises qui parviennent à rattacher leur raison d'être à un bien commun plus générique (participation à une certaine sobriété énergétique, action pour la transition climatique,

mouvance mutualiste ou coopérative, accompagnement à la transformation de la société, etc.) semblent pouvoir utiliser ce levier comme vecteur de sens au niveau organisationnel, et ainsi assurer un engagement de chacun et du collectif envers cette mission. Les entreprises qui ont une vision plus technique doivent compenser soit par une culture d'entreprise forte, ou par un package conditions de travail + rémunération qui rend les arbitrages des salariés plus récurrents.

Un des thèmes qui a émergé est celui de la sécurité, soit au sens premier – sécurité physique, sécurité au travail – soit dans le sens de la sécurité psychologique. De nombreux managers nous ont rapporté des propos qui vont dans le sens d'un leadership orienté 'servant'³ où le manager vise à soutenir ses équipes afin de leur apporter des conditions de travail propices à l'action collective. Ce mode de sécurité s'apparente à une démarche de 'care'⁴, de management bienveillant, qui semble de plus en plus centrale dans la collaboration manager-managé.

Individu et collectif, une relation paradoxale immuable

Le troisième point que nous souhaitons souligner est que la relation individu/collectif est paradoxale par nature. En effet, tout collectif est fondé sur une agrégation d'individus. Le collectif ne peut pas se concevoir sans les individus et leurs singularités. D'un autre côté tout individu participe à un ou des collectifs (famille, école, entreprise, association, club de sport, etc.). L'un des rôles du management consiste donc à articuler l'individu et le collectif. Les trois modèles identifiés apportent à cet égard un éclairage sur les différentes modalités contextualisées d'articulations entre l'individuel et le collectif.

³ Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.

⁴ Benavent, C., Meyronin, B., & Grassin, M. (2019). *Remplacer vraiment l'humain au coeur de l'entreprise: Le management par le care*. Vuibert.

Serge Perrot
Serge.Perrot@dauphine.psl.eu

Lionel Garreau
Lionel.Garreau@dauphine.psl.eu



**l'Observatoire
DE L'ENGAGEMENT**

<http://observatoire-engagement.org>

contact@observatoire-engagement.org

Dauphine | PSL 
UNIVERSITÉ PARIS

<https://dauphine.psl.eu>