

Sélection de vidéos et résumés/points clés à retenir

Mis à jour le : 17/11/15

VIDÉOS

Vidéo de Christian Du Tertre, ATEMIS

[Coopération et la confiance](#) 54'

Vidéo de Christophe Dejours

["De la centralité du travail"](#) 19'

Les 6 premières minutes = constats et contexte (ex : suicides au travail) ; après évoque "les entreprises bienveillantes" qui expérimentent autre chose (mais sans développer)

Entre autre, au bout de 9' : il dit " il faut rompre avec cette exaltation de la performance individuelle, les objectifs, le quantitatif, le contrôle, le contrat d'objectif.."; la qualité se dégrade ; le collectif et la coopération se dégradent entraînant une perte de la performance, de la productivité car perte du travail collectif."

Puis « il faut que les gens parlent de leur travail, s'écoutent, s'entendent, fasse des accords, des compromis... »

Vidéos de Pierre-Yves GOMEZ

Professeur à l'école de management de Lyon

[Rendre le travail visible](#) 3'10

Petit film d'animation. « La crise du travail montre que les travailleurs aspirent à être reconnus, à trouver du sens à ce qu'ils font au quotidien, à en voir le résultat concret. Dans la vraie vie, le travail peut être pénible et fatigant, mais il est aussi stimulant et enrichissant. Dans la vraie vie, le travail est vivant ». Plaidoyer pour une économie du travail vivant, seul vrai projet politique pour notre avenir.

[Pourquoi je vais travailler \(TEDx\)](#) 9'37

« C'est le travail qui fait la richesse et pourtant le travail a disparu. On n'en parle pas. La crise c'est d'abord une crise de l'essoufflement du travail. Travail sans esprit, sans sens. Sans l'humain, il n'y a pas d'économie. Mettre le travail au cœur de notre économie. Quelle expérience de travail dans notre vie nous a fait grandir, nous a fait nous « dilater », nous sentir mieux, nous sentir nous-même ? »

[Le travail « invisible » : qu'en pensent les experts](#) 3'51

« Les entreprises ont oublié ce qu'est le travail. On ne s'intéresse qu'aux résultats... »

[Le travail « invisible » : quel rôle pour les leaders aujourd'hui](#) 4'54

« Une entreprise est un lieu vivant où travaillent des personnes vivantes. On recherche aujourd'hui des leaders parce qu'on recherche des personnes qui redonnent du sens au travail des personnes vivantes.

[Libérer le travail et \(re\)faire communauté](#) 1h17'42"

Le problème des entreprises c'est d'être capable de se penser comme **organisation** mais incapable de se penser comme **communauté** ». « Mettre le travail au cœur de l'entreprise ».

Vidéo de Dan Pink

Career analyst

[The puzzle of motivation](#) TED (english – sous-titres en français à sélectionner) 18'36"

La méthode traditionnelle de la carotte et du bâton pour les individus ne marche que dans certaines conditions et encore... Pour des tâches supposant un regard large, une attention au contexte et à la périphérie des

Innovation organisationnelle

domaines concernés, la performance est toujours moins bonne en condition de compétition individuelle pour des « récompenses » qu'en condition de confiance, d'autonomie, de coopération, d'échanges, d'ouverture du champ couvert, de recherche de sens et de qualité du travail. TRÈS INTÉRESSANT.

Vidéo de Danièle Linhart

Sur l'évolution du travail, du taylorisme à aujourd'hui...

Ce travail qui fait mal. 1h03'34''

Cette conférence sur le management et ses dispositifs, organisée par la Fédération syndicale SUD offre l'occasion de mieux comprendre les éléments déjà en place et en mutation sur nos lieux de travail, de mieux cerner le pouvoir et le commandement du travail, ses conséquences sur notre vie, notre travail et notre santé.

Grâce à l'exposé de son analyse et l'histoire du management moderne et de ses instruments: cahier des charges, entretien d'évaluation, suivis et contrôles permanents, précarisation subjective, fragilisation des travailleurs/euses, nous avons eu une occasion précieuse de nous donner quelques clés de compréhension de la politique du personnel et des stratégies nouvelles de nos hiérarchies.

Il y a des intérêts et des valeurs professionnelles différents entre les managers et les salariés. C'est le contentieux éternel. Depuis les années 80 on a développé l'illusion qu'on pouvait avoir un consensus. L'intégration dans l'organisation du travail des valeurs du patron, de la coercition a fait le succès du taylorisme. Le succès de ses méthodes permettrait d'augmenter les salaires et donc faisait espérer de créer du consensus. Le taylorisme s'adapte mal à l'activité de services qui est empreint de relationnel. Défi actuel du management : amener le salarié à penser lui-même les situations professionnelles en termes tayloriens. Cela se fait déjà par l'individualisation systématique de la gestion des salariés pour casser les démarches collectives. C'était très difficile à contrer pour les syndicats car le patronat a fait mine de prendre en compte des aspirations des salariés (ne pas perdre sa vie à la gagner...). Individualisation des horaires = pauses non simultanées = beaucoup plus difficile de se réunir. EIA. Démarches « éthiques » prétendant défendre une idée de la culture d'entreprise avec des salariés d'excellence qui sont loyaux (à l'égard de la direction), disponibles, prêt à prendre des risques, mobiles... Offensive en direction des jeunes qu'on stimule, pour s'éclater... Le travail peut satisfaire les aspirations les plus narcissiques. Extraire le travail de la société pour en faire un enjeu individuel. On ne travaille pas pour les autres, la société mais pour l'entreprise et pour soi. L'entretien individuel fixe des objectifs individuels et on fait du contrôle et du reporting. Pour asseoir la domination il faut fragiliser les salariés : précarisation objective. Interim, CDD, saisonnier, stagiaire, temps partiel imposé. Quand on attend un CDI on ne s'oppose pas au patron. Comment mettre au pas les salariés en CDI : précarisation subjective = « secouer le cocotier, produire de l'amnésie pour travailler différemment d'avant. La population est enkystée, résistante à nos consignes de travail ». En France, les salariés ne supportent pas qu'on leur dicte la façon de travailler ce qui n'est pas le cas dans d'autres pays. Ils mettent de l'honneur dans leur travail. Donc le management s'attaque à l'expérience, au « métier » des salariés qui leur permet de s'interposer à ce qu'on essaye de leur imposer. Pour cela on produit du changement permanent : réformes incessantes, déménagements géographiques, recomposition de services, mobilité systématique, réapprentissage permanent. Cela permet d'obliger les salariés de se raccrocher aux méthodes de la direction. Les salariés deviennent en permanence à la limite de l'incompétence. Le travail est devenu une épreuve solitaire. Entre 50 et 60% des français n'excluent pas de se retrouver un jour SDF alors que 75% des salariés sont en CDI. Mais cela ne se traduit pas par une perte de performance des entreprises car les salariés développent, malgré tout, des trésors d'ingénuité et d'efforts pour rester à la hauteur des demandes. Pour combien de temps.

Videos Isaac Getz

Ce film d'animation propose une première approche en seulement 1 minute du concept de l'entreprise libérée développé par Isaac Getz et Brian Carney dans leur livre : « Liberté & Cie : Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises » (Fayard, 2012 / Champs-Flammarion, 2013).

<https://www.youtube.com/watch?v=ZrAFpPbz7O4>

Vidéo de Christian Du Tertre, ATEMIS

Coopération et la confiance 54'

Distinction à faire entre la coordination et la coopération ; "**la coopération ne se limite pas à la question de la coordination**" ; la coordination s'appuie sur le "prescrit" (prescrit= règles, consignes)

- "pas de coopération sans confiance"

- la coordination c'est l'ordre, c'est l'ordre que porte l'encadrement ; l'ordre est au coeur de la coordination, mais ne résout pas tout

- il faut développer la coopération et donc l'action du collectif car l'action individuelle ne suffit pas.

- exigences du collectif pour permettre la coopération : besoin de partager des infos porteuses de sens, utiles, se comprendre sur le plan professionnel (se construire des "référénts"), comprendre les intentions/ raisons de l'autre, mettre le corps en mouvement (parole, écoute, gestes)

- 4 ruptures engagées : d'une économie industrielle vers l'économie de services, une économie fondée sur ressources matérielles vers une économie sur l'immatériel, représentations de l'économie perdent de leur pertinence (notion de valeur, notion d'évaluation, économie de marché (auj des échanges sans marché)...)

constat : le prescrit peu opérant pour assurer les objectifs des organisations productives (industrielles ou de service) donc la coopération devient centrale ; l'essentiel de la valeur s'établit sur la base de la coopération (le prescrit reste).

- **types de coopération présentés** : horizontale (entre collègue), verticale (ligne hiérarchique) et transverse (avec bénéficiaires du service) ; exige une confiance.

- la coopération exige de s'impliquer au travers de cette implication, il y a une prise de risque vis à vis de soi et des autres

- différentes prises de risques existent / coopérations :

-vulnérabilité (on se livre à l'autre dans la cadre d'une coopération horizontale - jugement de valeur possible) , risque de défaillance (1défaillit et l'autre attend qu'on fasse face) et qui peut amener à développer une logique défensive.

- coopération exige de se déplacer / périmètre ou un territoire de responsabilité donc on l'offre à l'autre, l'autre entre dans son territoire ; il faut de la confiance car se posent alors des questions de pouvoirs et de rapports de forces.

- coopération verticale ; risque de jugement d'incompétence du hiérarchique par les salariés si face à un problème le hiérarchique n'a pas de réponse ; -

-...

- désaccords professionnels (réflexes liés à l'absence de confiance) amènent à des luttes de pouvoirs (pb de périmètre et de territoire , surtout dans des équipes de cadres

- "si la confiance n'est pas là, pas établie, pas un actif moteur de l'activité Alors, les logiques défensives se mettent en place, la coopération ne se fait pas et le processus de rétractation vers la coordination s'impose"

- la confiance est à la fois un pré-requis et un résultat : logique récursive ; elle est là pour permettre la coopération et la coopération vient la renforcer

- dans la hiérarchie si pas de confiance, impossible à rétablir ; alors engager un processus de déplacement pour établir des groupes de pairs (de parole) pour échanger et construire sur le plan professionnel , par contre besoin d'un tiers (RH, externe-conseil) pour appui écoute, regard et analyse .

- **point clé l'évaluation**, mais pas des personnes, celle de la coopération dans le travail à un moment donné, essentiel pour faire remonter les difficultés au travail pour en discuter (pratiques d'innovation, de professionnalisation)

- il faut stabiliser des "**groupes de pairs**" ? - délibération des Q du travail à tous les niveaux hiérarchiques (indispensable) sinon la confiance peut ne pas perdurer " (à creuser ?)

- besoin de construire des doctrines (interne et liens avec externe)

Innovation organisationnelle

- le travail est un élément de construction de soi, renvoie à la question de la personne, comme individu comme sujet;
- la "coopération est un levier d'une valeur socialisée et un moyen d'articuler l'individu et le collectif "

OUVRAGES

Intelligence collective . Co-créons en conscience le monde de demain. ChappelleG., Gerard T...., édition yves michel, oct 2014

En dépit de son titre, l'ouvrage aborde la question de l'intelligence collaborative et donc notre capacité de faire évoluer les représentations de la compétition vers la coopération. Il aborde les processus et savoir être indispensables à ce type d'approche et fait le retour de nombreuses expériences. A noter, il s'appuie sur une vision spiritualiste du lien au vivant qui rebute certains.

Citations

« Une autre gestion des ressources humaines. Mettre en œuvre l'intelligence collective est une occasion de donner, enfin, ses lettres de noblesse à cette appellation « RH » : permettre aux personnes, cellules de l'organisation, de faire usage, pour elle-mêmes et pour l'ensemble, de leurs ressources, de leurs richesses. Organiser consciemment l'espace relationnel entre elles. Grandir en compétence dans la mise en œuvre de la coopération, de la transversalité, pour innover ensemble dans un contexte de plus en plus complexe et, comme le vivant, s'adapter en permanence, et rapidement grâce aux boucles de feed-back. »

« Notre définition de l'intelligence collective : l'intelligence coopérative est la fertilisation croisée de multiples intelligences d'un groupe, où chacun manifeste la volonté de contribuer et de coopérer équitablement au service du vivant. Pour accompagner son émergence, des postures et des processus de facilitation permettent d'ouvrir et d'entretenir cet espace du « vivre ensemble autrement » où sont cultivées la confiance, l'authenticité, l'énergie créative, les interrelations et les interdépendances. L'intelligence collaborative donne corps à des projets durables où se mêlent innovation relationnelle et résultats soutenables . »

Pierre-Yves GOMEZ, 2013. Le travail invisible. Enquête sur une disparition. François Bourin éditeur

Présentation de l'éditeur

Voilà trente ans que l'on nous fait la promesse d'une société où l'on ne travaillerait plus. Une société ludique, des loisirs sans fins, des subventions faciles. L'esprit de rente est l'opium du peuple. Un puissant narcotique pour gouverner une société indolente où des magiciens divertissent les travailleurs et les font disparaître. Le travail est devenu invisible. Pendant ce temps, les nouveaux capitaines du monde ont imposé leur pouvoir grâce à un savoir mystérieux et terriblement efficace, « la finance ».

Ils ont fait croire que l'on pouvait créer de la valeur à partir de rien. Et le piège spéculatif s'est refermé sur nous. Mais la solution se profile déjà . La crise du travail montre que les travailleurs aspirent à être reconnus, à trouver du sens à ce qu'ils font au quotidien, à en voir le résultat concret. Dans la vraie vie, le travail peut être pénible et fatigant, mais il est aussi stimulant et enrichissant. Dans la vraie vie, le travail est vivant.

Véritable thriller économique, « Le travail invisible » déroule la logique fascinante qui nous a conduits à cette situation absurde. Il plaide pour une économie du travail vivant, seul vrai projet politique pour notre avenir. Un livre indispensable pour comprendre ce qui ronge nos sociétés mais aussi ce qui, déjà, les renouvelle.

Daniel LINHART, 2015. La comédie humaine du travail. De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale. Erès éditions.

Innovation organisationnelle

Avec Taylor, le « père » de l'organisation scientifique du travail, les ouvriers devenaient un rouage passif, astreint à une stricte conformité aux consignes et modes opératoires. Leur travail devait se dérouler indépendamment de leur état d'esprit, de leurs états d'âme et de leurs savoirs.

Le management moderne semble aux antipodes d'une telle orientation. Il clame sa volonté de reconnaître la dimension humaine des salariés, mise sur leur subjectivité, leur personnalité et tend à « psychologiser » les rapports de travail.

Pourtant Danièle Linhart soutient que la logique reste la même : dans les deux cas, s'organise en réalité une disqualification des métiers, de la professionnalité, de l'expérience qui tend à renforcer la domination et le contrôle exercés par les dirigeants. Le résultat est le même : un travail qui perd son sens, qui épuise. Pire encore, le travail moderne précarise subjectivement les salariés, qui, constamment mis à l'épreuve, sont conduits à douter de leur propre valeur et légitimité.

En rapprochant Taylor des managers modernes, l'auteur questionne cette idéologie qui prend de plus en plus de place dans la réalité du travail telle qu'elle se dégage à travers ses propres enquêtes et celles des spécialistes en sciences sociales du travail.

Méthodes et retours d'expériences

Holacratie

Une bande dessinée à lire en ligne qui propose une méthode de management « libérée » : l'holacratie.

<http://labdsurlholacracy.com/bande-dessinee-holacracy#page-146-147>

Ce nouveau mode de management d'entreprise inventé par la société américaine "Ternary Software" puis vendu sous licence par le biais de la structure "HolacracyOne", se répand maintenant dans le monde. iGi Partners, cabinet de conseil spécialement créé en France pour aider les entreprises à franchir le pas de l'holacratie, a réalisé une très intéressante bande dessinée sur l'holacratie (accès libre ici) présentant les points principaux de ce mode de management d'entreprises.

Pour commencer, le nom d'holacratie, vient du grec Holon, et illustre le fait que l'organisation est cellulaire, avec de petites cellules englobées dans de plus grandes.

En holacratie, le principe dynamique de base est que l'organisation évolue continuellement en fonction des "tensions" que ressentent les employés et qui les empêchent de faire convenablement leur travail.

3 types de réunions sont prévus pour faire disparaître ces tensions.

- Une réunion de "stratégie" qui vise à définir l'activité de l'entreprise, sa raison d'être, ses marchés.
- Une réunion de "gouvernance" qui vise à faire évoluer l'organisation de l'entreprise. Travaille sur l'organisation.
- Une réunion de "triage" qui vise à gérer au jour le jour l'intérieur de l'organisation. Travaille dans l'organisation.

Ces réunions sont organisées périodiquement afin de faire l'inventaire des tensions qu'ont les employés dans leur rôle et de définir un plan d'action pour les supprimer. La résolution des tensions est ainsi le moteur de l'intelligence collective et de la progression.

Témoignage démarche holacratie

<http://lexcellenceenholacracy.com/avec-holacratie-jai-enfin-trouve-la-structure-saine-qui-me-permet-de-trouver-ma-place-et-detre>

Autres

Une conférence TEDx sur une expérience d'entreprise libérée

<http://www.scoop.it/t/management-2-0-et-leadership-creatif/p/4047832038/2015/07/17/pourquoi-je-ne-crois-pas-a-l-entreprise-liberee-sylvain-pierre-tedxvaugirardroad>

Film animation 1 minute

Ce film d'animation propose une première approche en seulement 1 minute du concept de l'entreprise libérée développé par Isaac Getz et Brian Carney dans leur livre : « Liberté & Cie : Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises » (Fayard, 2012 / Champs-Flammarion, 2013).

<https://www.youtube.com/watch?v=ZrAFpPbz7O4>

Même l'armée !

<http://liberteetcie.com/2013/12/un-capitaine-libere-son-sous-marin-et-le-transforme-du-pire-au-meilleur-de-us-navy/>

ARTICLES ET BLOGS

De grandes entreprises se lancent dans l' « organisation responsabilisante » : Michelin, décathlon, Kiabi, ...

<http://www.contrepoints.org/2015/06/04/209743-existe-t-il-de-grandes-entreprises-liberees>

Premier campus des entreprises libérées, organisé par des entreprises sur le chemin de la libération : 3 décembre 2015 à Nantes

<http://www.campus-entreprises-liberees.org/mailling/save-the-date/>

Blog Liberté & Cie. Le blog d'Isaac Getz (Cf partie ouvrage). Nombreux retours d'expériences et articles de fond sur le thème de l' « entreprise libérée ».

<http://liberteetcie.com/>

<http://liberteetcie.com/category/a-propos-livre/>