

WAOUP Shaker : Exploration Emploi

ENTRETIEN avec Jérôme Barrand

My-Tien PHAM & Benoit CARON pour WAOUP Shaker

1/ Rappel du contexte et des objectifs de l'entretien

L'exploration autour de l'emploi :

- Au-delà des aprioris et du chahut médiatique sur le sujet **travail & bien-être**, nous souhaitons comprendre de manière profonde notre **rapport au travail** et identifier des **leviers innovants** susceptibles de **pacifier notre rapport à l'emploi**.
- Pour cela, nous menons une exploration qui se tiendra sur plusieurs mois et qui prendra différentes formes (aujourd'hui un entretien individuel, des conférences-débats, des événements créatifs, micros-trottoirs...).
- L'objectif étant de **formuler des grands défis** de société pertinents et accessibles pour toute personne soit en capacité de s'approprier et d'adresser la problématique (en y répondant pour des idées innovantes et des initiatives entrepreneuriales).

2/ Présentation de l'interviewé

- Jérôme partage avec Waoup la volonté de **transformer ce Monde « qui marche à l'envers »**
- Des valeurs qui l'animent au quotidien sont, par exemple, **le courage, la responsabilité, le partage, la transparence, la satisfaction réciproque...**
=> **être plus humains et aider les autres à se développer**
=> « **réconcilier performance et bien-être par les comportements** »
- Professionnellement, il a plusieurs casquettes :
 - Professeur-chercheur à Grenoble Ecole de Management, vous êtes responsable des programmes Agilité, Prospective et Stratégie
 - Fondateur de l'Institut d'Agilité des Organisations (GEM)
 - Cofondateur et Président d'AgilOA (consulting)
 - Auteur du « Manager Agile » + avez coordonné et écrit dans « L'entreprise agile », paru chez Dunod et de nombreux articles dans des revues et journaux académiques et professionnels et Conférencier
 - Conseiller municipal
- L'ensemble du parcours de Jérôme est construit autour des **volontés** suivantes
=> **apporter quelque chose aux autres/ aider les autres à se développer**
=> **incarner les valeurs** portées/ **appliquer les comportements** valorisés : « charité bien ordonnée commence par soi-même »
- L'agence AgilOA propose un outil de **mesure de l'agilité : Agile Profile®** (Development = stress test et Inventory = comportement structurel)
NB : un outil dans la lignée du MBTI et Process Communication Model® qui se différencie par une **évaluation du comportement dans un environnement spécifique**
- Une formation et certification pour l'usage de cet outil sont proposées à un réseau de professionnels accompagnants (consultants, RRH, ...).

- En parallèle, des prestations de consulting en conduite du changement, de la transformation par l'agilité (stratégique, culturel, organisationnel et relationnel) constituent une source complémentaire de revenus.
- **L'Agilité en entreprise c'est la capacité à anticiper et à bouger collectivement au service d'un sens commun** : (Agile et Agir, même racine)
 - Les uns **au service des autres** pour être capables de **travailler ensemble** :
 - A l'intérieur d'une entreprise = **mobiliser les énergies en intelligence collective**
 - Mais aussi **dans un système** : collaborateurs, clients, fournisseurs, banquier...pour fluidifier le fonctionnement
- Parmi de nombreuses approches agiles (« Agility », domaine informatique), Jérôme privilégie **l'angle comportemental**
 - Le management agile consiste à :
 - **Donner du sens plus que des ordres** :
Globalement, le dirigeant/ manager a deux options :
1- Donner le sens de manière descendante (= ordre)
2- Construire le sens commun de manière collaborative
NB : Pas seulement le sens de l'entreprise (vocation/ valeurs) mais aussi le sens des missions/ tâches. La notion de bon sens est très personnelle
→ « Si je sais *pour quoi* je fais les choses cela va me permettre de prendre un périmètre d'autonomie, et c'est valable pour une secrétaire, un ouvrier ou un patron »
Le sens de l'entreprise peut nourrir ses propres valeurs, et réciproquement.
 - **Anticiper les risques et conséquences plus que les ruptures** :
Les ruptures sont souvent subies car les analyses sont égocentriques.
→ il faut anticiper les conséquences de ses actions sur son environnement (le reste du système)
 - **Travailler pour plus que travailler avec**
 - **« Juste-changer » plus que tout changer**
 - **Satisfaits-satisfaits (multicritères, pas seulement économique)**

3/ En spontané sur la problématique « Comment aller au travail avec le sourire » ?

(~ 10 min)

- « **Comment aller au travail avec le sourire ?** » une question à laquelle Jérôme répond spontanément à travers une anecdote. En effet, Jérôme a déjà posé une question similaire à ses étudiants en recherche d'un stage : « **Qu'est-ce qui vous éclate ?** ».
 - Pour aller au travail le matin avec le sourire, trouve un boulot qui te plait
 - Mais cela implique une autre question : « **Qu'est-ce qui te plait dans le boulot ?** »
 - Le sens,
 - La nature du poste,
 - Les relations dans l'entreprise et le climat

Ces 3 points vous correspondent-ils ?

 - Pour avoir le sourire mieux vaut que ces 3 dimensions vous correspondent
 - « Choisis ton job, ta boîte et éclates toi » !
- « Sourire, bonheur, bien-être... » l'expression / le vocabulaire est propre à chacun mais ces termes font référence aux mêmes notions « se sentir bien, être heureux, avoir la banane ».

- Mais une question qu'il n'est pas évident d'aborder dans la réalité.
 - Car ce n'est pas seulement le problème de celui qui cherche le travail mais aussi le problème de celui qui l'offre (l'employeur)
 - Finalement une question relationnelle et comportementale

4/ En détail derrière cette problématique : notre démarche et les questions latentes

Nous avons fait l'exercice de décortiquer cette problématique *naïve* pour soulever les aprioris qu'elle renferme.

Ensuite, nous avons compilé des articles, des chiffres pour confirmer ou infirmer ces aprioris. Enfin, nous avons reformulé une série de questions qui permettent de mieux appréhender les enjeux

- **Pourquoi différentes définitions du travail ?**
 - Une problématique qui **ne résonne de la même manière pour tout le monde.**
 - Toutes les définitions du travail présentées par shaker restent enfermées dans la sphère du tangible (**métaphore de l'iceberg : 10% émergé = tangible et 90% immergé = intangible**)
 - La société post-moderne est construite dans un cadre *tangible* : le « faire » = fabriquer pour la société de consommation et l'échange est la plupart du temps monétaire
 - Or le travail se définit aussi dans la sphère de l'intangible : le travail apporte contribution sociétale, statut social, sens, reconnaissance, responsabilité...
 - ➔ **L'ensemble des échanges (contribution/rétribution) doit être pris en considération** vs. échange tangible uniquement : fonction/rémunération (dans le cadre d'une offre d'emploi par exemple)
 - Ce paradigme est induit par le **système éducatif**. Dans la société est centrée sur le tangible depuis la révolution industrielle. Les crises sont induites par **la difficulté à sortir de ce paradigme.**
 - En changeant ce paradigme : fin des « fonctionnaires fainéants, patrons salauds, luttes des classes... »
 - ➔ Reconquête à faire dans les entreprises, le monde de la politique, associatif, etc.

- **A quel moment considère-t-on que l'on va travailler ?**
 - Le travail a-t-il une connotation négative ? pourquoi ? > plutôt non, le travail c'est aussi « mes actions dans la vie » ce n'est pas que salarié
 - Le travail peut-il être un plaisir ? > oui, si on a le sentiment de faire quelque chose d'utile

- **Les français sont-ils contents d'aller au travail ?**
 - « Bonheur » au sens de la commission Stiglitz
 - Evidemment, Jérôme aimerait être heureux d'aller travailler et que ses collaborateurs le soient également
 - Mais « **Le bien-être a été bafoué.** Les entreprises pour obtenir plus de résultats, ont mis la pression sur les gens » → **Comment avoir autant de résultats voire plus en limitant les dégâts humains ? Par l'agir ensemble !**
 - Les besoins primaires, dans le champ du tangible, sont satisfaits pour une grande majorité de la population. Avec l'enrichissement de la société, la population s'est également enrichie. Certes les écarts de richesse se sont renforcés, la part des personnes en situation d'urgence (sans abri, faim ou malnutrition) est en hausse mais

cette part reste minoritaire/ isolée (moins de 0,5% de la population française). Les tendances sociologiques montrent de **nouvelles aspirations** = changements sociétaux.

→ Nouvelles générations qui **veulent servir**, le faire est secondaire, leur intérêt va au-delà de l'argent : **progresser, apporter quelque chose**

- **Mais le problème est que ces jeunes générations vont obéir en entreprise à des gens qui pensent différemment**

→ Cette quête est aussi intergénérationnelle (propre à tous ceux qui n'ont pas vécu la guerre, connu la nécessité)

NB : un **minimum de tangible est nécessaire** mais il est nécessaire de **sortir d'un paradigme de maximisation**

→ Nécessité de **réciprocité** : recherche d'**équilibre dans le système**

- **Comment expliquer une évolution de l'importance donnée aux attentes en termes de bien-être au travail ?**

- C'est l'humain qui fait la valeur ajoutée, et non pas les machines. Il est dans l'intérêt de l'entreprise de **préserver ses ressources humaines**.
- Chacun a **des attentes spécifiques**
 - Le manager ne doit **pas manager trop de personnes** sinon il ne pourra pas satisfaire toutes les attentes
 - Pour satisfaire les attentes, le manager doit **être à l'écoute** et **identifier les attentes** (ex Randstad avec Agiloa : besoins des TPE = trésorerie => performance)
 - Enfin le manager **ne doit pas s'oublier** : relation durable
 - La clé est de **faire converger les besoins**
- Que pensez-vous du management « à la Google » ? Espaces détente, loisirs sur le temps de travail, événements de type team building...Qu'en pensez-vous ?
 - Démarche « Google » apporte une réponse non pertinente : modèle de volume dans le tangible vs. relations humaines/ personnalisation
 - La pire organisation en termes de management et relations au travail (tout comme Amazon et plateforme de télémarketing) : rendement => effet pervers (nouvelle forme d'emprisonnement)
- En parlant d'emprisonnement, que pensez-vous de la démarche « Entreprise Libérée » ? NB : Jérôme a rencontré Jean-François ZOBRIST, ancien DG de Favi.
 - Un modèle a de beaux attributs d'agilité
 - Mais une manière de libérer
 - Modèle qui ne convient pas à tout le monde (doit être pertinent par rapport au contexte)
 - Parfois démarche dogmatique, doctrinaire voire sectaire
 - Il faut que cela reste une quête, un sens (responsabilisation)
 - Cela ne devrait pas passer par une méthode systématique et imposée
 - Effet pervers si totale délégation et les dirigeants se déresponsabilisent (laxisme des patrons et autonomie surdimensionnée des employés = enfermement)

- **Comment se fait-il que le télétravail soit si peu répandu ?**

- Le télétravail peut être une réponse aux attentes intangibles des individus
 - Attention à ne pas systématiser
- Un levier économique pour les entreprises (ex de HP)
- Comment concilier le besoin de flexibilité des entreprises avec celui des individus ? sont-ils compatibles ? > avec l'équilibre du tangible et de l'intangible (ex de SEB)

- **Faut-il attribuer autant d'importance au travail (par rapport à la part du temps) ?**
 - Le travail représente un gros tiers de notre temps éveillé. C'est pourquoi les attentes autour du travail ont une grande importance.

5/ Bilan & recommandations (~5min)

- Si nous devons retenir des mots-clés de cet entretien, lesquels seraient-ils ?
 - ➔ Paradigme actuel (partie émergée de l'iceberg = tangible) et l'équilibre à trouver avec l'intangible (partie immergée)
 - ➔ Equilibre du système, approche systémique (ensemble des éléments sont satisfaits à minima)
 - ➔ Sens commun, agir ensemble
- Des sources d'informations à privilégier ? (organismes, auteurs, media...)
 - Faut-il libérer les entreprises ? Gilles VERRIER et Nicolas BOURGEOIS
 - (sur l'entreprise libérée : « ce n'est pas une méthode, ni un modèle, ne pas être sectaire (Getz) »
 - Networking pour développer les relations individuelles
 - Démarche d'apprentissage itérative