

CHAPITRE 1

LES BESOINS DES ORGANISATIONS

1 - LA NOTION DE VALEUR

Avant de nous lancer dans la quête de l'amélioration de la performance, étudions rapidement ce que l'on en attend.

Le travail est défini comme étant une activité socialement utile¹, car il crée de la **valeur**. De quelle valeur s'agit-il ?

Pour y répondre, il est nécessaire d'identifier les bénéficiaires du travail, ceux pour qui la valeur est créée, puis de préciser le contenu de ce qui représente une valeur à leurs yeux.

Il existe au moins quatre bénéficiaires directs du travail² :

- le client (ou consommateur, usager, patient, selon le secteur d'activité concerné) ;
- l'organisme ou l'entreprise qui génère le travail ;
- les personnes qui le réalisent ;
- la société dans laquelle nous vivons.

L'utilité du travail pour les clients/bénéficiaires correspond aux solutions qu'il apporte (on parle de valeur ajoutée) : produits, services, réponses aux attentes, solutions aux besoins...

Les avantages du travail pour les entreprises résident dans l'atteinte de leurs objectifs. Ces buts dépendent de la nature de l'organisme, du contexte rencontré, de la vision et de l'ambition des dirigeants.

Dans le cadre des entreprises privées, les axes stratégiques qui fixent la valeur à créer se regroupent habituellement autour de trois thèmes : la croissance, la ren-

1. *Situations du travail*, Christophe Dejours, Presses universitaires de France, 2016.

2. Il en existe d'autres qui ont moins d'importance pour notre propos : partenaires, fournisseurs...

tabilité et la pérennité. À travers leurs activités professionnelles, ces organismes cherchent à se développer, à réaliser des gains financiers et à assurer leur existence sur le moyen et le long terme.

Dans le cas d'organismes publics ou d'économie sociale, on parlera plutôt de réussite de la mission, de maîtrise des coûts et de continuité et de pérennité du service.

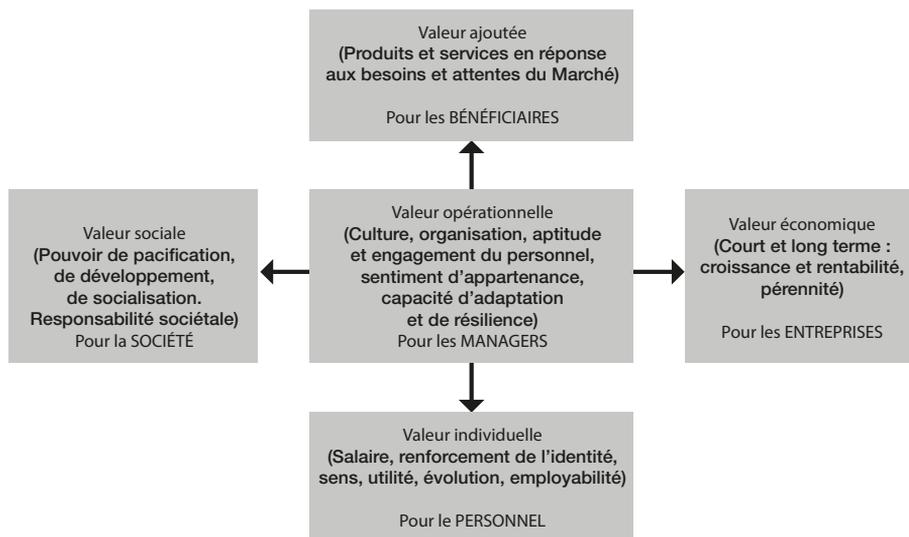
On peut espérer que la finalité des entreprises intègre aussi des notions sociales comme : l'emploi et l'employabilité, le développement des personnes, la sécurité et le bien-être au travail. Dans la réalité, ces sujets apparaissent plus comme des moyens ou des contraintes à prendre en compte que comme des valeurs à créer.

Concernant les personnes, la finalité du travail revêt différents aspects :

- salaire (ou pouvoir d'achat) ;
- sentiment d'utilité ;
- intégration, socialisation ;
- possibilité d'apprentissage ;
- capacité d'évolution...

Enfin, le travail apporte à la société dans laquelle il s'exerce un pouvoir de pacification, de socialisation et de développement des activités humaines.

LA FINALITÉ DU TRAVAIL EST DE CRÉER DE LA VALEUR



Les valeurs du travail

Ces constats de création de valeur légitiment fortement toutes les initiatives qui visent à étudier et à améliorer le travail humain. C'est ce à quoi nous souhaitons contribuer dans cet ouvrage.

2 - LES CONDITIONS DE CRÉATION DE LA VALEUR

Ce sont les personnes qui travaillent, du dirigeant à l'opérateur, qui génèrent les valeurs que nous avons citées précédemment. Pour les créer, les acteurs du travail doivent obligatoirement investir :

- de l'intelligence et des compétences,
- des initiatives et de la créativité,
- des efforts et des engagements,
- du temps et de la disponibilité.

Pour obtenir de leur part tous ces investissements, les organisations doivent apporter à leurs salariés des **contreparties**. La première à laquelle on pense immédiatement est le salaire.

Pourtant, l'expérience montre que si le salaire est nécessaire, il n'est pas suffisant pour obtenir l'investissement attendu. Il faut obligatoirement fournir d'autres contreparties pour bénéficier de toutes les qualités et capacités du travail humain.

Explicitons cela.

A. LA RÉALITÉ DU TRAVAIL

Le travail ne consiste pas simplement à exécuter des tâches. Quels que soient le poste et la fonction occupés, chacun se confronte quotidiennement à des obstacles et à des difficultés (aléas, pannes, oublis, erreurs, dysfonctionnements, désaccords...), ce qui nous oblige à trouver individuellement et collectivement des solutions. On retrouve ici tous les investissements que nous avons cités précédemment, sans lesquels aucune organisation ne peut être performante.

Prenons l'exemple d'un serveur au restaurant. Sa définition de fonction lui indique à priori le contenu de son travail :

- Accueillir les clients.
- Les conseiller.
- Prendre les commandes et les transmettre en cuisine.
- Servir les repas.
- Débarrasser les tables...

Mais la réalité de son travail recouvre bien d'autres activités qui ne sont pas spécifiées :

- S'adapter en fonction de l'affluence.
- Réagir en cas de rupture ou de changement des produits dans les menus.
- Répondre de manière appropriée aux demandes des clients qui souhaitent :
 - manger rapidement ou prendre leur temps ;
 - modifier la commande par rapport à la carte initiale ;
 - changer de place...

- Informer sur l'absence ou la présence de produits allergènes dans les recettes.
- Faire face aux clients de mauvaise humeur.
- Réagir de manière adaptée aux attitudes et remarques déplacées...

La rédaction d'une annonce pour un emploi ou d'une définition de fonction n'indique jamais l'ensemble des difficultés, des obstacles et des aléas auxquels le poste sera réellement exposé. Elle n'indique pas non plus les efforts d'adaptation, de réactivité et d'ingéniosité qu'il faudra produire pour bien faire son job.

C'est pourquoi **le salaire ne suffit pas à produire et à maintenir la motivation et l'engagement nécessaires à la réussite du travail.**

B. LA MOTIVATION AU TRAVAIL

Comme nous l'étudierons en page suivant, le salaire n'est pas un facteur majeur de la motivation au travail, alors qu'il peut être une vraie source de démotivation.

Travailler de manière efficace et utile nécessite un investissement personnel qui va au-delà de la connaissance du métier³. Et l'énergie nécessaire pour l'activer de manière quotidienne demande de trouver des sources de motivation que la rémunération seule ne fournit pas.

En conclusion, si une organisation souhaite bénéficier de cette implication professionnelle indispensable à sa performance, elle devra fournir une contrepartie complémentaire au salaire, appelée **rémunération psychologique**.

3 - LES BESOINS FONDAMENTAUX DES PERSONNES AU TRAVAIL

La contrepartie dont nous venons de parler est à rechercher dans les trois besoins psychologiques fondamentaux⁴ :

- **Le besoin d'autonomie** : c'est le sentiment d'être à la source de ses agissements. L'autonomie est valorisée lorsque nous agissons par intérêt et en cohérence avec nos valeurs. L'autonomie fait référence aux propriétés d'une entité capable de fonctionner de manière indépendante, sans être contrôlée de l'extérieur ou sans apports d'origine extérieure.
- **Le besoin de compétence** : c'est le sentiment de pouvoir interagir avec son environnement et d'exercer ses capacités. La compétence est un besoin qui se réfère à un sentiment d'efficacité sur son environnement et qui fait naître chez les individus la curiosité et le goût de relever des défis.
- **Le besoin d'affiliation sociale** : c'est le sentiment de connexion réciproque avec les autres et la perception d'une unité sécurisante. C'est l'expérience de la coo-

3. Les aptitudes nécessaires pour surmonter les difficultés et aléas du travail sont souvent liées à la notion de « soft skills » que nous évoquerons dans le chapitre 4.3 p.67 et suivantes.

4. Issus de la théorie de l'autodétermination (Ryan & Deci, 2000).