



HAL
open science

“ Remettre l’humain au centre des entreprises et des accompagnements de conseil ” : un discours du XXIe siècle révélateur de l’envie d’une autre relation aux autres et au monde dans le domaine professionnel : le cas d’Advents, un cabinet où prône la valeur d’humanité

Marianne Pouzol

► **To cite this version:**

Marianne Pouzol. “ Remettre l’humain au centre des entreprises et des accompagnements de conseil ” : un discours du XXIe siècle révélateur de l’envie d’une autre relation aux autres et au monde dans le domaine professionnel : le cas d’Advents, un cabinet où prône la valeur d’humanité. Sciences de l’information et de la communication. 2022. dumas-04034996

HAL Id: dumas-04034996

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-04034996>

Submitted on 17 Mar 2023

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L’archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d’enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Copyright

Mémoire de Master 2

Mention : Information et communication

Spécialité : Communication Ressources humaines et conseil

Option : Conseil, management et organisations

« Remettre l'humain au centre des entreprises et des accompagnements de conseil »

Un discours du XXI^e siècle révélateur de l'envie d'une autre
relation aux autres et au monde dans le domaine professionnel
Le cas d'Advents, un cabinet où prône la valeur d'humanité

Responsable de la mention information et communication
Professeure Karine Berthelot-Guiet

Tuteur universitaire : Philippe Robert-Tanguy

Nom, prénom : POUZOL Marianne

Promotion : 2021-2022

Soutenu le : 22/09/2022

Mention du mémoire : Très bien

Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier Philippe Robert-Tanguy, mon tuteur universitaire, ainsi que Sabrina Fuchs, ma rapporteuse professionnelle, pour leurs conseils et indications méthodologiques d'une très grande richesse. Leur soutien et investissement tout au long de l'élaboration de mon projet de recherche m'ont été particulièrement précieux.

Je tiens également à remercier mes référents d'apprentissage, Alexey Vargasov et Arnaud Ratié, pour leur intérêt bienveillant, leur disponibilité et les échanges que nous avons pu avoir ensemble au cours de l'année pour ce projet de recherche. J'espère que ce travail pourra être une source d'enrichissement pour le cabinet Advents.

J'exprime toute ma gratitude envers mes collègues de travail pour leur implication et partage d'opinion lors de l'étude quantitative interne et des multiples entretiens individuels réalisés. À ce propos, je remercie plus particulièrement Frédéric Gilbert pour les échanges passionnants que nous avons eu individuellement quant à ce sujet de mémoire tout au long de l'année.

Je remercie également le personnel du CELSA, plus précisément Julien Tassel, Anne-Laure Glücklich et l'ensemble des intervenants professionnels, pour l'existence de ce Master dont les enseignements font partis des plus précieux de mon parcours d'études.

Je remercie enfin mon partenaire, mes amies, mes parents et mon frère pour leur soutien et leurs encouragements ; ainsi que moi-même pour avoir pleinement vécu le plaisir de ce travail et de m'être donnée les moyens d'arriver à la hauteur de mon ambition de recherche.

Je dédie enfin plus particulièrement ce mémoire à mon Moi Enfant, pour qui ces questions ont toujours existé, et à mon Moi Futur, en espérant que cette recherche murisse encore et s'ouvre sur de nouveaux chemins exploratoires.

Sommaire

Remerciements.....	2
Sommaire.....	3
Introduction.....	7
Méthodologie.....	13
I. Les grandes tendances de l'humain au sein des entreprises.....	16
A. Le Travail, l'Entreprise et l'Humain : état des lieux et considérations au fil des siècles.....	16
a. Le travail : définitions et sens	16
b. Une Histoire du Travail	17
c. L'humain, de la Révolution Industrielle à nos jours	19
d. L'homme en entreprise	25
B. « Remettre l'humain au centre », de quoi parle-t-on ?	28
a. Émergence du discours « remettre l'humain au centre »	28
b. Signification, promesses, idéologies et pratiques du discours	33
c. Filiation conceptuelle	39
d. Les tendances actuelles des entreprises : de la QVT au business du bonheur	42
e. Ce que l'humain raconte des entreprises	45
f. Le « human washing »	45
C. Le discours des cabinets de conseil, le « mantra de l'humain » et les nouvelles postures sur le marché.....	46
a. Panorama de quatre cabinets de conseil et de leur perception de l'humain	47
b. Objectifs sous-jacents	50

II. L'humain chez Advents : au coeur de sa culture, de son histoire et de ses préoccupations internes.....	52
A. Identité et philosophie du cabinet Advents.....	52
a. Histoire, raison d'être et mutations du cabinet	52
b. Les traductions humaines du cabinet Advents	56
c. Focus sur la philosophie DDBD®, un marqueur de différence	57
B. Être consultant et être humain.....	62
a. L'humain comme part intrinsèque du métier de consultant	62
b. La conception de l'humain chez Advents	63
c. Vivre le Do Different - Be Different®	65
C. Quelques composantes d'un « consultant humain ».....	67
a. Le sens de l'humain n'est pas un consensus et implique quelques freins à déjouer	67
b. Il faut du temps pour être humain	69
c. La méthodologie du feeling	71
d. Les cartes du monde, la mémoire et le capteur	71
e. Les lectures humaines : des histoires à écouter et à observer	73
f. Le miroir de l'autre et le langage	75
g. La relation à l'autre	76
h. Faire grandir	77
i. L'objectivité, la neutralité et la partisanerie	78
j. La nécessité de commencer par soi	79
Conclusion.....	81
Annexes.....	89
Annexe 1 - Site internet d'Advents et discours	89
Annexe 2 - Qualificatifs de l'ADN Advents	90
Annexe 3 - Compréhension de la marque DDBD par les consultants internes	91
Annexe 4 - Résultats de questionnaire interne	92
Annexe 5 - Prédicats VAKOG	96
Annexe 6 - Questionnement stratégique	97
Annexe 7 - Grille de questionnement personnel du consultant	98

Résumé.....111

Mots-clés112

« C'est un homme parlant que nous trouvons dans le monde, un homme parlant à un autre homme, et le langage enseigne la définition même de l'homme ».

(Émile Benveniste)

« La société, tout comme une entreprise, ou toute autre institution humaine, ce n'est pas un objet extérieur [comme la maison], c'est nous-mêmes. La création de l'avenir, le développement [...] c'est d'abord une transformation des personnes qui la composent, ou plus exactement des rapports qu'elles ont entre elles, et du système de règles, d'échanges et de coutumes qui leur permet de vivre et de vivre mieux. »

(Michel Crozier¹)

¹ CROZIER (Michel), - *L'Entreprise à l'écoute*. - Paris : Points, 1994. - p. 202

Introduction

De toutes les histoires que nous nous racontons, l'humain en est bien souvent le sujet principal. Forme d'égoïsme obsessionnel ou symptôme d'intrigues non-résolues, elles interrogent sur ce qui fait des hommes des êtres humains. Aujourd'hui se pose, en phase avec notre temps, une nouvelle question - somme toute d'une certaine absurdité - : « Comment remettre l'humain au centre des entreprises ? ». Car cet individu dont il s'agit semble bien avoir été perdu et oublié au cours de ces dernières décennies. L'humain est-il la seule espèce animale pouvant se soustraire à lui-même et à ce qui fait son sens ? Quelle drôle d'intelligence pour celui prétendant régner sur Terre.

« Remettre l'humain au centre des entreprises » est un discours apparu au XXI^e siècle. Sujet actuel au cœur des débats que notre société française entretient avec elle-même, il concerne tout à la fois la conception de l'entreprise, de l'humain en son sein et de la place du travail qui régit leurs existences mutuelles. Ce discours porteur d'une nouvelle dynamique - et peut-être d'une certaine remise en question ou prise de conscience - semble s'accorder avec d'autres phénomènes de société tels que la crise du recrutement de la Gen Z, l'envolée de l'entrepreneuriat, l'intérêt phénoménal pour le développement de soi, la critique éperdue du capitalisme et de sa croissance continue, etc. Tous se rencontrent en un point commun : celui de prioriser l'épanouissement personnel des individus, leurs rêves et leur bien-être avant toute autre forme d'exigence que prévaut l'organisation des entreprises actuelles. L'heure n'est plus à la concession et à l'abnégation de soi au service de ces biens communs. Et pourtant... Il est étrange de constater que cette ambition semble rester à l'état de pensée déversée en un néant d'articles et de conférences incessant. Professionnels, chercheurs et philosophes amateurs, tous se saisissent de ce discours en proie à une recherche de métamorphose du travail au bénéfice de l'homme lui-même. Mais quel est cet être dont tout le monde parle et dont l'ambition est de le recentrer au sein des organisations ?

Lorsque le mot « humain » est employé dans une discussion, il permet de qualifier de multiples dimensions à condition d'en préciser le sens. Ce terme fourre-tout et polysémique multiplie les définitions, les courants de pensées et recouvre de nombreuses notions, aussi bien celles de « l'humanité comme espèce, de l'humanitaire ou même l'humanitarisme, de

l'humanisme et des humanités »². Pourtant, l'immutabilité de son sens reste son nom, ce mot « humain », dont aucun synonyme ne semble pouvoir le remplacer. Issu du latin *humanus*, qui vient de *hōmo*³ « homme » et *-anus* - suffixe indiquant une provenance -, l'humain trouve étymologiquement son origine dans l'homme lui-même et renvoie à la définition propre de ce dernier. Il est défini, par exemple par les dictionnaires Larousse et Le Robert, comme étant « ce qui est humain »⁴, « ce qui appartient à l'homme, ce qui est à sa mesure, à sa portée »⁵. En somme, humain = homme = être humain. Ce terme fait également référence à la condition humaine (destinée de l'homme), l'humanité (groupe social, vie des hommes en société) et l'humanisation (sensibilité à l'homme, adoucit ou civilisé). En ces sens, le terme humain peut être distingué en deux typologies d'objet grammatical. Il peut être utilisé pour désigner ce qui est propre à l'homme (le corps humain, la nature humaine) ; ou un sentiment, une réaction humaine telles que la bienveillance, la compréhension et la compassion (à l'inverse de l'impitoyabilité). Il englobe des notions aussi distinctes que l'inhumain, le surhumain - voire même le divin -, et porte en son sens une interrogation : « Peut-on vivre un « devenir humain de l'homme »⁶ » ? Peut-on le préserver, le cultiver ? Le Larousse cite pour exemple « perdre le sens de l'humain » en référence à « ce qui appartient à l'homme ». De fait, il semblerait possible de perdre ou gagner en humanité au travers d'une orientation matérielle. Selon Nicolas GO, philosophe et maître de conférence en Sciences de l'Éducation, « l'humain est l'objet, non seulement d'une évolution, mais surtout d'un devenir. Et l'homme, de par l'ensemble des déterminismes culturels, historiques dont il est tissé et auxquels il contribue par son action, et de par ce qu'il fait de lui-même, participe de ce devenir »⁷. L'humain est donc ce que l'homme fait de lui-même - en toute conscience -, et ce dont il est capable. Il est une forme de moyenne, de normalité qui délimite le contour et les limites de ce qu'il peut - ou ne peut pas - être au regard de ce qui est acceptable et inacceptable par ses pairs. Et bien que ces derniers « se donne[nt] à [eux]-même l'art et la guerre, la justice et la violence,

² GO (Nicolas). - « L'humain ». - *Le Philosophoïre*, 2004/2 (n° 23). - p. 57-69. URL : <https://www.cairn.info/revue-le-philosophoïre-2004-2-page-57.htm>, consulté le 27/08/2022

³ Définition « Humain ». - Wiktionnaire [en ligne]. - URL : <https://fr.wiktionary.org/wiki/humain>, consulté le 23/07/2022

⁴ Définition « Humain ». - Le Robert [en ligne]. - URL : <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/humain>, consulté le 24/07/2022

⁵ Définition « Humain ». - Larousse [en ligne]. - URL : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/humain/40608>, consulté le 24/07/2022

⁶ GO (Nicolas). - « L'humain ». - *Le Philosophoïre*, 2004/2 (n° 23). - p. 57-69. URL : <https://www.cairn.info/revue-le-philosophoïre-2004-2-page-57.htm>, consulté le 27/08/2022

⁷ *Ibid.*

la culture et la destruction, la fraternité et l'oppression, non pas schématiquement opposés ou alternés, mais perpétuellement tissés et mutuellement déterminés »⁸, certains traits semblent prédominer et permettre à ce que l'humanité puisse aussi être la meilleure dont elle est capable. Cette constatation est quelque peu désespérante dès lors qu'elle est replacée dans le contexte du discours « remettre l'humain au centre des entreprises ». Si l'humain décentré est le mieux que l'homme ait pu faire jusqu'ici pour lui-même, alors pourquoi l'inverse suscite-t-il autant d'engouement ? Et si la tendance est à le remettre au centre, où était-il jusque-là ? Car, concrètement, que veut dire ce discours ? Par quoi cela se traduit-il ?

Le problème à se poser est-il « qu'est-ce que l'homme au centre de l'entreprise ? » ou ne faut-il pas aussi se demander « qui est cet homme au travail et dans l'entreprise à recentrer ? ». De l'une à l'autre, la difficulté à trouver une réponse unique et claire autour de laquelle s'accorder reste pour le moment la même. Peut-être cela explique-t-il la difficulté rencontrée face à ce terme « humain », employé au cours de ces quelques lignes vingt fois. Mot si vaste et si pauvre à la fois, sa répétition à l'oral comme à l'écrit soulève un champ lexical réduit. Il apparaît comme le symptôme d'une difficulté de définition évidente, allant au-delà de celle déjà réalisée. Il me semble alors crucial - pour l'étude à suivre - d'échapper à ce système vide de sens qu'il tend à créer. Néanmoins, une certaine répétition de ce terme m'apparaît compliquée à éviter.

Ces premiers éléments étant posés, il me semble important de partager la perception dans laquelle je me trouve face à ce sujet de l'humain et de sa place en entreprise que sous-tend la phrase « remettre l'humain au centre ». Le questionnement « que veut dire être humain ? » a toujours existé chez moi dès petite. Il s'est accentué au fur-et-à-mesure que j'observais les individus virevoltant dans cette danse effrénée d'abnégation de soi et d'injonctions au service d'un emploi et d'une entreprise qui - bien souvent - remplissait leur vie sans leur permettre un épanouissement de leur personne. À cela s'est ajouté un climat de tensions, de crises et de rupture sociale où les mots « burn-out », « stress » et « mal-être » ont trouvé un usage quotidien dans le travail. Est-il possible que l'humain s'inflige ces

⁸ GO (Nicolas). - « L'humain ». - *Le Philosophoire*, 2004/2 (n° 23). - p. 57-69. URL : <https://www.cairn.info/revue-le-philosophoire-2004-2-page-57.htm>, consulté le 27/08/2022

souffrances en toute conscience ? Car quelle étrangeté que l'homme sans humanité envers lui-même et envers ses pairs.

C'est de là que naquit mon intrigue qui au fil des ans me mena vers un certain cheminement dont il m'est aujourd'hui possible de percevoir les contours. Émotions, corps et sensorialité humaine ; question de l'Être ; psychologie des individus et inconscient ; désengagement et sens au travail ; communication, relation et expression de soi ; dynamique de groupe ; etc. Tels furent - de manière plus ou moins exhaustives - mes objets de recherches et d'intérêt au cours de mes sept dernières années d'études supérieures. Ainsi à l'orée de mon entrée et engagement dans le monde professionnel, une question de fond fait sa place en moi : le travail - comme étant vécu aujourd'hui dans les entreprises - est-il réellement ce à quoi j'aspire, ce que je me souhaite de vivre et ce que je souhaite faire vivre aux autres ? C'est en ce sens que le discours « remettre l'humain au centre », scandé de toute part sur les réseaux et les devantures marketing des organisations, résonne avec force à mon interrogation.

Dans notre environnement moderne où la considération de l'homme évolue, où le rapport au travail et sa centralité existentielle sont remis en question, et où les nouvelles générations revendiquent une volonté de jouir de leur carrière - à l'inverse de la subir -, la question de l'humain au travail se pose. Il s'agit de soi, de moi, de vous - chers lecteurs - et d'une aspiration. Celle d'un retour ? d'une construction ? somme toute, d'une envie de réhabiliter ce qui fait de nous des êtres humains au sein de nos vies professionnelles, et peut-être de nos vies tout court. Il m'est question de savoir si ce discours n'est que chimère, pour masquer d'autres ambitions toujours régies par la domination du profit, ou s'il est réellement question du prémisses d'un changement de modèle concret et durable dans lequel s'inscrire.

Le choix de ce sujet qu'est « remettre l'humain au centre de l'entreprise » a de-même été une évidence de par l'intérêt que mon cabinet de conseil, où j'effectue mon alternance, porte à ce dernier. Advents est un cabinet généraliste, empreint d'une forte identité dite « humaine », en le sens d'une grande proximité et cohésion interne, d'une liberté d'expression des collaborateurs et d'un relationnel client différenciant. Cette notion de

l'humain est de fait centrale dans leurs valeurs et dans leur développement. Il s'est présenté à moi comme un excellent terrain d'étude pour confronter le discours « remettre l'humain au centre » à une réalité, ou du moins une ambition terrain.

Parallèlement, puisqu'il incombe aux cabinets de conseil d'accompagner les entreprises dans la réalisation de leurs projets, la question initiale reste la même à ceci près. Elle devient : « Comment remettre l'humain au centre des accompagnements de conseil prodigués aux entreprises ? ».

L'étude du discours initial « remettre l'humain au centre » se fera ainsi via le prisme du métier de consultant. Parmi les questions qui commencent à se dessiner à l'horizon, il s'agira de comprendre : « Qu'est-ce qu'un consultant "humain" ? », ou devrais-je plutôt dire : « Qui l'est ? ». Advents peut-il se targuer d'être un cabinet de conseil « humain » ? Cette précision indique-t-elle l'existence de cabinets ne l'étant pas ? Qu'est-ce que cela signifie ? Cela fait-il sens ? Cette appellation signifie-t-elle réellement quelque chose ou est-elle une absurdité de langage derrière laquelle il est tenté de créer de la valeur ?

La synthèse de toutes ces remarques d'ordre théorique et personnel trouve ainsi corps en la problématique suivante : « Dans quelle mesure le discours « remettre l'humain au centre » est-il exprimé au sein des entreprises et des accompagnements de conseil ? Qu'est-ce que ce discours implique et où commence-t-il dans son application ? Enfin, de quelle manière impacte-il les consultants dans leur façon d'intervenir auprès des entreprises ? Quelles sont les pratiques et méthodes permettant de répondre concrètement à cet enjeu ? ».

Les trois hypothèses suivantes permettront d'y répondre grâce à la vérification, nuance ou invalidation successive de leurs éléments de réponses :

1. « Remettre l'humain au centre » est un discours central dans toutes les entreprises mais dont les définitions sont multiples et subjectives et pouvant être parfois de l'ordre du « human washing » ;

2. « Remettre l'humain au centre » traduit un changement de paradigme du travail et des entreprises concernant l'homme ; et implique la conception d'une autre relation au monde.
3. « Remettre l'humain au centre » consiste à re-créer du lien entre les individus en développant de nouvelles formes de communication et de relationnel, basées sur la proximité, l'ouverture et l'expression de soi, et la prise en compte des autres.

Ce mémoire de recherche est ainsi structuré en deux parties. En premier lieu, il sera question de définir les considérations de *l'humain* en entreprise au fil des évolutions du travail depuis ses prémisses, et plus spécifiquement depuis le siècle dernier. Leur mise en lumière permettra de dresser le contexte global et historique du discours « remettre l'humain au centre » dont il sera question de diagnostiquer son apparition. Par la suite, la compréhension fine de ses significations, de ses promesses et de sa filiation conceptuelle permettra de comprendre en quoi et comment les entreprises s'appliquent déjà, ou non, à mettre en pratique ce retour à l'humain. Ceci examiné, l'étude éclectique de quatre cabinets de conseil - Accenture, PwC, Sopra Steria et Balthazar - offrira la possibilité d'observer comment le domaine du conseil s'approprie lui-même ce langage dont l'homme est le sujet.

Il sera ensuite question - dans une seconde partie - d'aller à la rencontre du cabinet de conseil Advents afin de comprendre les manières dont il incarne et exprime le fait de « remettre l'humain au centre ».    travers son histoire, son fonctionnement et sa marque DDBD   (*Do Different - Be Different  *), l'objectif sera d'identifier le langage et les pratiques de conseil qu'il développe en conséquence dans ses missions clients et en interne. De fait, il sera question de comprendre ce que signifie être un « consultant humain » chez Advents et quelles compétences & tendances ce type de profil a besoin de développer pour pouvoir remettre les hommes au coeur des entreprises qu'il accompagne.

Méthodologie

Ma méthodologie d'étude convoque plusieurs disciplines des sciences humaines et sociales dont la sociologie, la communication, la philosophie et la psychologie ; et des sciences de la gestion. J'ai de la sorte eu recours à de nombreux ouvrages scientifiques, universitaires et professionnels afin de comprendre les multiples évolutions du travail dans lesquelles l'humain s'est inscrit. De cette manière, et à l'aide des bases de données Google Scholar, [cairns.info](https://www.cairns.info) et Bibliothèque Sorbonne Université, il m'a été possible d'étudier l'apparition du discours « remettre l'humain au centre » en relevant manuellement le nombre d'ouvrage par année ou le nombre de résultats de recherche portant sur des thématiques spécifiques et indiquant une évolution d'intérêt pour ce qui touche à l'homme. Par la suite, j'ai eu recours à des méthodes d'analyse propres à la sémiologie et sémiotique afin de réaliser l'étude de discours du cabinet Advents.

Afin de construire ce projet de recherche, j'ai également mené deux approches complémentaires d'étude terrain. La première, d'ordre quantitatif, implique la réalisation d'un questionnaire transmis à l'ensemble de mon réseau professionnel afin de recueillir la vision du discours « remettre l'humain au centre » qu'ont des professionnels venant de tous domaines et de tous métiers. Un ensemble de vingt-six personnes ont répondu à cette enquête diffusée du 3 juillet 2022 au 29 juillet 2022 via un *google forms* partagé sur LinkedIn. En parallèle, un deuxième questionnaire diffusé au sein du cabinet de conseil Advents m'a permis de recueillir la vision de ce collectif de consultant sur le discours de « l'humain au centre ». Un ensemble de vingt-et-une personnes ont répondu à cette enquête entre le 28 juin 2022 et le 15 juillet 2022 via un *google forms* partagé en interne. Ces deux sondages ont été conçus selon des questions similaires afin d'offrir des éléments de comparaison entre la vision des consultants d'Advents et de tous autres professionnels. La restitution du questionnaire interne est consultable en annexe 4.

Conjointement, la seconde approche d'ordre qualitatif m'a permis d'échanger avec différents acteurs du cabinet Advents lors d'entretiens semi-directifs et de recueillir leur vision et approche personnelle concernant le discours de l'humain au centre. Au total, huit personnes ont été rencontrées entre mars et fin juillet 2022.

Titre de l'interviewé	Fonction pour mon mémoire	Années d'expériences	Bureau Advents
Président	Histoire d'Advents ; caractéristiques humaines du cabinet	+20	Paris
Associé	Histoire de DDBD® ; pratiques de consultant « centré sur l'humain » ; vision DDBD® et compétences associées	+20	Paris
Associé	Histoire du cabinet ; vision sur le discours « remettre l'humain au centre » ; pratiques de consultant « humain » en mission client ; pratiques en tant qu'associé « humain » pour le cabinet	+20	Lyon
Directeur	Vision de DDBD® ; pratique de consultant « centré sur l'humain » ; approche de coaching et de communication	+20	Lyon
Manager	Vision du discours « remettre l'humain au centre » ; définition humain / inhumain / machine	+10	Lyon
Manager	Vision du discours « remettre l'humain au centre » ; approche de coaching ; approche empathique	+10	Lyon
Consultant senior	Vision du discours « remettre l'humain au centre » ; approche de <i>Change</i> ; agilité	~3	Paris
Consultant senior	Vision du discours « remettre l'humain au centre » ; vision DDBD® et compétences associées ; approche de <i>Change</i>	~5	Paris

Tableau détaillé des personnes interviewées

De manière toute autre, il est également important de préciser le périmètre de ce projet de recherche qui s'établit selon les éléments suivants :

- Premièrement, le champ de recherche se limite à la culture française du travail, de l'entreprise et de l'humain ;
- D'autre part, le référentiel de base, terrain d'étude et objet de comparaison - constituant la limite de cette recherche - est le cabinet de conseil Advents dans lequel je réalise mon alternance de Master 2 Conseil, Management et Organisations du Celsa ;
- Il est par ailleurs pris en considération que les visions et expériences du travail peuvent être différentes selon les individus de manière générale et que la philosophie de « l'humain d'abord » n'est pas un pré-requis ou un élément partagé par tous au sein du monde professionnel. En ce sens, ce mémoire est à destination de celles et ceux pour qui « remettre l'humain au centre » est un questionnement et une volonté d'action ;
- Dernièrement, il n'est d'aucune manière question de prétendre à réaliser un travail exhaustif sur ces grands et vastes sujets que sont le « travail », « l'entreprise » et « l'humain ».

I. Les grandes tendances de l'humain au sein des entreprises

A. Le Travail, l'Entreprise et l'Humain : état des lieux et considérations au fil des siècles

a. *Le travail : définitions et sens*

Le travail est l'une des plus forte empreinte de la vie humaine. Dimension fondamentale qui accapare l'existence de notre société moderne, il inscrit chaque être dans le rythme de la vie et ce dès le plus jeune âge. À la question « Qu'est-ce que tu as envie de faire plus tard ? » prévaut une réponse de métier, d'emploi, de profession, de carrière ; de travail. Le long parcours scolaire, de la maternelle aux écoles supérieures, a vocation de former les jeunes à une activité future, et dont sa présence ou absence définira leur vie jusqu'à leur mort. Le travail est ainsi parti prenante du quotidien des hommes en tant que destinée, objet de production et moyen de survie. Il est présenté comme une « nécessité physique de la vie humaine » (Marx⁹) ; une « condition humaine » (Sartre¹⁰) ; un asservissement et une « condition fondamentale de toute l'histoire que l'on doit, aujourd'hui encore comme il y a des millions d'années, remplir jour après jour, heure par heure, simplement pour maintenir les hommes en vie » (Engels¹¹). À d'autres, il est une souffrance ou endurance - ne parle-t-on pas de « travailler à la sueur de son front » ? -, ou une perpétuation de l'espèce avec le « travail féminin » de l'enfantement. Nul besoin de présenter son origine étymologique, venant du latin tripalium - un instrument de torture à trois branches -, qui est amené comme preuve dès lors que le travail est défini comme douleur et servilité ; et tantôt associé ou opposé à la liberté. Le travail est donc une expression de la vie humaine dont le poids, les

⁹ MARX (Karl). - *Le Capital*. Livre I, IIIe section, chapitre VII [en ligne]. - URL : <https://www.marxists.org/francais/marx/works/1867/Capital-I/kmcapI-7.htm>

¹⁰ SARTRE (Jean-Paul). - *L'existentialisme est un humanisme* (1946). - Paris : Éditions Gallimard, 2017.

¹¹ ENGELS (Friedrich) et MARX (Karl). - *L'idéologie allemande* (1932) [en ligne]. - URL : <https://www.marxists.org/francais/marx/works/1845/00/kmfe18450000c.htm>

formes et les conceptualisations varient. L'idée qu'il soit ainsi aujourd'hui une source de sens, d'épanouissement personnel et d'expression de soi - ainsi qu'un vecteur de transformation du monde - se trouve être une conception récente et profondément moderne.

De nos jours, le travail est un fort déterminant de l'identité des hommes, tant au niveau de l'individu que de la société. Il est « ce qui ordonne les sociétés »¹² ; une « valeur » (Méda¹³) ; une « source de prospérité » (Stroobants¹⁴) ; un facteur de progrès ; un symbole de victoire, car « il n'est pas de travail qui ne soit en même temps travail sur soi : l'homme doit apprendre à se vaincre lui-même »¹⁵. Cette dernière définition de Christophe Rogue amène à la conception clinique de Yves Clot qui qualifie le travail comme « ce qu'implique, du point de vue humain, le fait de travailler : des gestes, des savoir-faire, un engagement du corps, la mobilisation de l'intelligence, la capacité de réfléchir, d'interpréter et de réagir à des situations, c'est le pouvoir de sentir, de penser et d'inventer, etc. »¹⁶. En ce sens, le travail serait aussi une manière dont est engagée la personnalité de l'individu dans l'organisation et ses contraintes.

Tantôt labeur, loisir ou oeuvre, le travail est à la fois un objet, une action, un sujet dont le fond fut naturellement accaparé par la philosophie et théorisé par de nombreux chercheurs. En ce sens, il est impossible de dresser un paysage complet de ses caractérisations tant il est vaste et divers. Il convient cependant de s'attacher au sens qui incombe à cette étude et qui trouve sa place au coeur de ce mémoire ; c'est-à-dire celui d'une activité dont ses modes d'organisation en entreprise va jusqu'à impacter la vie des hommes en leur coeur - par rapport aux autres et par rapport à eux-mêmes¹⁷ - de par l'implication de leur individualité.

b. Une Histoire du Travail

Pour comprendre d'où et de quoi provient le discours « remettre l'humain au centre », il me semble nécessaire de balayer globalement l'intégralité de l'histoire du travail

¹² FRIEDMANN (Georges) et NAVILLE (Pierre). - *Traité de sociologie du travail*, Tomes I et II. - Paris : Éditions Armand Colin, 1962

¹³ MÉDA (Dominique). - *Le Travail, une valeur en voie de disparition*. - Paris : Flammarion, Collection « Champs Essais », 2010.

¹⁴ STROOBANTS (Marcelle). - *Sociologie du travail*. - 4ème éd. - Malakoff : Armand Colin, 2016. - p. 6

¹⁵ ROGUE (Christophe). - *Le travail*. - Paris : Armand Colin, 2005. - p. 10

¹⁶ CLOT (Yves). - *Travail vivant. 2 : Travail et émancipation*. - Paris : Payot, 2009. - p. 20

¹⁷ LANCRY-HOESTLANDT (Anne). - « Travail : histoire, définition, évolution et division du travail ». - Gérard Valléry éd., *Psychologie du Travail et des Organisations. 110 notions clés*. - Paris : Dunod, 2016 [en ligne]. - p. 417-421.

dont ses évolutions ont marqué la vie des hommes et déterminé la condition laborieuse manifeste à laquelle ils prétendent vouloir échapper aujourd'hui.

En commençant aux temps des débuts de l'espèce humaine - la Préhistoire¹⁸ -, le travail est défini comme une transformation de la nature par l'homme lui permettant de vivre un processus d'homínisation - passage de l'animal à l'homme -. Ses premières traces sont des outils dont les empreintes remontent à 1,9 et 2,5 millions d'années. L'outil - comme le silex pour le feu - est donc la première expression du travail comme objet.

À l'Antiquité¹⁹ - et avec l'apparition de la Bible (XII^e et XI^e siècles) dont les écrits permirent un témoignage de la perception de l'époque, le travail apparaît comme une triste nécessité de la vie. Le modèle de l'homme libre - mis en opposition au travail et à l'esclavage - est valorisé de toute part. De fait la notion est peu visible et peu pensée en tant que telle.

C'est au Moyen-Âge²⁰ que la notion de travail évolue avec la montée du Christianisme qui vient lui attacher un sens religieux. L'activité intellectuelle de prière est reconnue comme travail et comme ayant la même importance que celle manuelle. Une vision collective émerge donc, et transforme la société en une coopération solidaire de différents travaux - qu'ils soient de l'ordre du physique ou de l'esprit.

À partir des Temps Modernes²¹ (XVI^e - XVIII^e siècles) et du siècle des Lumières, la perception du travail évolue de par les grandes découvertes et les évolutions techniques de cette époque. L'esclavage, l'asservissement et la réduction de certaines personnes au rang de marchandise négociable culminent. L'homme développe une connaissance objective de son monde et inverse le sentiment de domination de la nature sur lui-même. La religion fait du travail un devoir moral (théorie du protestantisme de Weber) ; la science amène à « l'idée que les productions de la nature doivent être étudiées sur le modèle des productions humaines »²² (théorie de Descartes) et à la valorisation du faire (théorie de l'*homo faber* de Arendt). Le travail devient progrès ; le pouvoir de fabrication de l'homme et la vision mécaniste des choses culmine (*Discours de la méthode* de Descartes (1636) ; *L'Homme machine* de La Mettrie (1747)). L'homme acquiert une perception de son environnement comme un

¹⁸ ROGUE (Christophe). - *Le travail*. - Paris : Armand Colin, 2005. - p. 153

¹⁹ *Ibid.* - p. 153 - 154

²⁰ *Ibid.* - p. 154 - 155

²¹ *Ibid.* - p. 155 - 156

²² *Ibid.* - p. 156

ensemble d'objets isolés, distincts, inertes, sans aucune forme de reliance à la Nature tel qu'il pouvait le concevoir au Moyen-Âge²³.

C'est ainsi qu'après la révolution française, le XIX^e siècle²⁴ devient le siècle du travail par excellence. L'homme perçoit désormais qu'il peut utiliser l'énergie qu'il libère à son propre service grâce à la vision mécaniste. À la fin du XVIII^e débute la Révolution Industrielle et avec elle naît la pensée que « les rêves de bonheur pourraient se réaliser si l'industrie rationnelle nouvelle pouvait être réorganisée pour être mise au service de tous »²⁵. Le travail acquiert une place positive ; socialement utopique ; voire sacralisée car placée comme fondement de l'essence humaine (théorie du travail comme créateur de l'Esprit de Hegel). Il prend par la suite une dimension politique (théorie du capitalisme de Marx). Les inventions industrielles se succèdent, et avec elles croient une foi et un positivisme édifiants de la notion travail d'où naissent de nombreuses espérances de vie meilleure.

Malheureusement, le XX^e²⁶ siècle sera le siècle des désillusions qui verra mourrir toutes ces utopies. Marquée par la Première et la Seconde Guerre mondiale, la conception du travail évolue au grès du modèle libéral de *self-made men* et de sa liberté d'entreprendre ; de l'*American Way of life*, incarnation de l'épanouissement personnel, de l'avènement consumériste et de l'abondance ; des stratégies politiques (devise Travail, Famille, Patrie de l'État français sous le régime de Vichy) ; puis des chocs pétroliers et des crises économiques, démocratiques, humaines et écologiques qui subsistent encore aujourd'hui et dont les dérèglements touchent au rapport que l'homme entretient avec lui-même, les autres et le monde²⁷.

c. L'humain, de la Révolution Industrielle à nos jours

Comme la chronologique des évolutions du travail l'a démontrée, la vie humaine est marquée par une mutation de son rapport au monde et à elle-même. Afin d'en comprendre plus spécifiquement les tenants et aboutissements, il convient d'analyser les transformations vécues à partir de la Révolution Industrielle qui débuta à la fin du XVIII^e siècle en

²³ CHOLLET (Mona). - *Sorcières : la puissance invaincue des femmes*. - Paris : La Découverte, « Label Zones », 2018. - p. 191

²⁴ ROGUE (Christophe). - *Le travail*. - Paris : Armand Colin, 2005. - p. 156 - 157

²⁵ *Ibid.* - p. 156

²⁶ *Ibid.* - p. 158

²⁷ Selon Harmut Rosa, la modernité est dominée par trois typologies de crises : « La première crise [écologique] signale un dérèglement du rapport entre l'homme et son environnement non humain ; la deuxième [crise démocratique], un trouble de la relation au monde social ; la troisième [crise psychologique], une pathologie dans le rapport subjectif à soi ».

ROSA (Hartmut). - *Résonance : Une sociologie de la relation au monde*. - Paris : La Découverte, « Théorie critique », 2018. - p. 8

Angleterre ; puis se poursuit en France au début du siècle suivant ; et marqua un tournant de l'humanité.

Aux environs des années 1840, la France vécut une des plus grandes affaires de son temps ; non pas une révolution politique mais une « révolution industrielle qui, en vagues successives, avait chassé les paysans de la terre pour en faire des ouvriers d'usine, et en même temps avait détruit les fondements de la société agraire et artisanale »²⁸. D'un monde rural - dont le désordre organique et l'hétérogénéité sont des caractéristiques - à un monde métallique inerte, muet et uniformisé, les hommes viennent s'affairer dans les usines à l'image de Charlie Chaplin dans *les Temps Modernes* (1936). C'est le début du taylorisme qui se poursuit avec le fordisme. Ces deux appellations - aussi appelées OST (Organisation Scientifique du Travail) - qualifient une forme de travail à la chaîne où la division des tâches et l'automatisation mécanique permettent de gagner en productivité. Ce modèle tend à se propager et conquiert progressivement tous les domaines du travail. Sa logique est fondée sur le couple production de masse + consommation de masse, auquel est ajouté un principe de quantité. Au sein des usines, une communication hiérarchique est instaurée et fonctionne par relais humain. L'accent est mis sur « la collaboration et le dialogue entre les ouvriers et la direction »²⁹, ce qui permet aux ouvriers d'être acteurs du progrès interne des entreprises³⁰.

Puis ce système d'échange évolue vers davantage de stratification et de contrôle. La rationalisation du travail s'accroît. Elle signifie « traiter rationnellement, conformément à la raison et plus précisément, adapter des moyens à des fins »³¹. En ce sens, les espaces de travail, les machines et les comportements humains sont adaptés aux objectifs finaux de production. Le taylorisme fait la chasse aux « temps morts » et aux actions informelles ; ce qui entraîne une rationalisation mécanique et une instrumentalisation des relations humaines comme des individus. Une généralisation du modèle bureaucratique s'opère ; et de ce dernier « l'histoire a surtout retenu les outrances [...] »³².

Par la suite, les masses de populations ouvrières augmentent et avec elles apparaissent la notion de gestion du personnel et les syndicats. Les hommes passent du statut d'ouvrier à celui de membre du personnel ayant des droits. Un lien plus fort est établi entre l'individu et

²⁸ CROZIER (Michel). - *L'Entreprise à l'écoute*. - Paris : Points, 1994. - p. 22

²⁹ STROOBANTS (Marcelle). - *Sociologie du travail*. - 4ème éd. - Malakoff : Armand Colin, 2016. - p. 28

³⁰ WINSLOW TAYLOR (Frederic). - *La Direction scientifique des entreprises*. - 1ère éd. (1911). - Éditions Gérard et Co, 1967. - p.83

³¹ STROOBANTS (Marcelle). - *Sociologie du travail*. - 4ème éd. - Malakoff : Armand Colin, 2016. - p. 26

³² *Ibid.* - p. 29

l'entreprise ; une reconnaissance du travail est opérée tout en lui définissant des limites. Cependant, en dépit de certaines revendications des travailleurs (comme Mai 68), le rapport entre technique et travail (théories de Marx à l'appui) domine sur la question des relations humaines. Une prise de conscience des limites des chaînes de production et de l'automatisation rigide des lignes fordienues a quand même lieu et entraîne une recomposition des tâches de travail auparavant dissociées.

De « nouvelles formes de travail » apparaissent. Les tâches uniques laissent peu à peu place aux activités polyvalentes dont l'objectif est de contrôler et superviser les machines. D'un être contrôlé à un être de contrôle, le travailleur passe d'ouvrier spécialisé à opérateur en blouse blanche assisté par un ordinateur. La ressource humaine devient centrale et est « appréciée uniquement du point de vue du nombre et de son adaptabilité à la logique productiviste. Les employés sont interchangeables, de même [...] on déclare que le client est roi mais on ne s'intéresse guère qu'à sa décision d'achat »³³. L'adaptabilité procure aux opérateurs une plus grande autonomie, qui reste cependant illusoire : les consignes et injonctions restent présentes car elles « deviennent invisibles qu'après avoir été intériorisées par la forme d'impératifs de sécurité et d'exigences techniques [...] »³⁴. La manipulation et le conditionnement des esprits sont mis-en-oeuvre. Le contrôle des individus et la réduction des responsabilités se renforce d'une nouvelle manière. À cela s'ajoute l'externalisation de la main-d'oeuvre et l'apparition de l'intérim.

Ces formes de travail ne peuvent pas contrer la servitude inconsciente dans laquelle les hommes sont au fur-et-à-mesure engoncés. Au contraire, une rupture sociale par marginalisation de l'accès aux conditions salariales et conventions sectorielles se crée car « [...] les trois quarts des travailleurs employés sur un même site ne bénéficient pas des avantages réservés au quatrième quart »³⁵. L'apparition des qualifications des catégories socio-professionnelle (instituée après la Seconde Guerre Mondiale) s'y ajoute, crée un système de jugement de valeur et accentue la rupture entre les individus. Le travail divise ; met en concurrence ; hausse ou rabaisse le statut individuel. Par exemple, « les tâches manuelles réputées les plus simples sont destinées aux « ouvriers spécialisés » ou « non

³³ CROZIER (Michel). - *L'Entreprise à l'écoute*. - Paris : Points, 1994. - p. 31

³⁴ STROOBANTS (Marcelle). - *Sociologie du travail*. - 4ème éd. - Malakoff : Armand Colin, 2016. - p. 47 - 48

³⁵ *Ibid.* - p. 49

qualifiés », les plus complexes « aux ouvriers qualifiés » »³⁶ ; les ingénieurs revendiquent ne pas avoir à nettoyer leur bureau. Une distinction de « main d'oeuvre banale » et de « professionnels »³⁷ est faite.

Le vécu du travail dévient parallèlement de plus en plus abstrait car le travailleur n'est plus en contact direct avec la matière ou la finalité de son ouvrage. L'émancipation de l'automatisation engendre ainsi une division manufacturière qui se rajoute aux autres. C'est à ce moment-là qu'est proclamé le salariat, et donc le statut de salarié - qui désigne toute personne travaillant pour quelqu'un d'autre que lui-même (en opposition à l'artisan dont les moyens de production et le capital restent sa propriété). Le salariat implique la séparation entre travail et capital et la séparation entre vie privée et vie professionnelle - ce qui aujourd'hui est plus poreux avec l'avènement du télétravail.

De nouveaux principes d'organisation de la production et des humains sont alors importés en France. Ce sont les débuts du « ohnisme » ou « toyotisme » dont les professionnels du XXI^e siècle conservent la fameuse méthode Kanban. Le « Lean production » instaure un mode de gestion de la production « sans gaspillage ». La tendance est au dégraissage, à l'allégement et à l'optimisation. Et à cela les hommes n'y échappent pas. La flexibilité du travail devient une norme. Les heures et emplois du temps passent du fixe au variable, voire aux heures supplémentaires ; la diversification des contrats d'embauche deviennent monnaie courante (intérim, stage, sous-traitance) et les licenciements perdent en rareté³⁸.

La flexibilité du travail renforce la conception que l'humain est adaptable ; qu'il peut être tordu dans tous les sens. Une figure importante vient néanmoins marquer l'époque et faire évoluer les conceptions des relations humaines dans le domaine professionnel. Grâce à ses études sur le travail à la chaîne, ses effets et impacts, le psychologue et sociologue Elton Mayo fait émerger des théories de l'humain fondatrices qui influencèrent le management à venir. Il fait apparaître que « l'être humain ne peut être traité comme une machine à besoins et une mécanique rationnelle guidée par le seul appât du gain. Il a besoin de se sentir engagé, sollicité, considéré dans ce qu'il fait »³⁹. De fait, une lecture de l'entreprise comme

³⁶ STROOBANTS (Marcelle). - *Sociologie du travail*. - 4^{ème} éd. - Malakoff : Armand Colin, 2016. - p. 64

³⁷ *Ibid.* - p. 66 - 67

³⁸ *Ibid.* - p. 58

³⁹ AKTOUF (Omar). - *Le management entre tradition et renouvellement*. - Édition Gaëtan Morin, 1994. - p. 202.

« système social » émerge et avec elle évoluent « les pratiques de gestion, les actions sur la motivation du personnel et, plus récemment, la "culture d'entreprise" »⁴⁰.

Le déclin de la société industrielle pour une société de service marque alors un second tournant majeur dans le rapport au travail, et le rapport au monde des hommes. Contrairement à l'idée que la société est en crise, la désindustrialisation est une réorganisation du travail qui passe par un changement de typologie - passage de la quantité à la qualité et du produit au service - et par une prolifération de dispositifs ; ceci dans le but d'accroître le profit⁴¹. Ce nouveau capitalisme « fait de tous les segments de l'existence humaine des objets de contrôle permanents et systématiques de l'attention et du comportement [...] »⁴². La société dans son ensemble devient de plus en plus industrielle et ne promet aucun avenir hors de cela. Les hommes - quels qu'ils soient - sont des objets de rationalisation, d'investissement à l'extrême et d'asservissement. Le « client-roi » devient un être distrait par sa prise en charge⁴³ qui le maintient dans un « conditionnement constant, systématique et massif [...] »⁴⁴ et le prive de son libre arbitre. Les hommes perdent en capacité de réponse et de prise d'initiative. Cela devient contre-productif pour les entreprises.

En conséquence, les ressources humaines deviennent soudain un élément d'attention plus central. Leur conception évolue vers une ressource organisationnelle, où la primauté va à l'ensemble des relations individuelles en tant que collectif organisé en une culture. De fait « ce n'est plus le social de consommation et de partage, mais le social de participation, d'engagement et de développement »⁴⁵ qui prend le dessus. C'est dans cette mouvance qu'apparaît - dans les années 1957 - le management, d'abord centré sur les techniques et méthodes de gestion des hommes. Dans les années 2000, cette discipline s'ouvre à la dimension comportementale de l'humain et des dynamiques de groupes. La culture d'entreprise et l'action collective viennent suppléer la stratégie⁴⁶. L'humain semble être considéré de manière plus centrale dans les organisations. Les salariés deviennent des

⁴⁰ STROOBANTS (Marcelle). - *Sociologie du travail*. - 4ème éd. - Malakoff : Armand Colin, 2016. - p. 39

⁴¹ CROZIER (Michel). - *L'Entreprise à l'écoute*. - Paris : Points, 1994. - p. 40

⁴² STIEGLER (Bernard). - *Réenchanger le monde*. - Paris : Flammarion, 2006. - p. 38

⁴³ *Ibid.* - p. 56 - 57

⁴⁴ *Ibid.* - p. 56 - 57

⁴⁵ CROZIER (Michel). - *L'Entreprise à l'écoute*. - Paris : Points, 1994. - p. 32

⁴⁶ DRUCKER Peter énonce en 2006 que « La culture ne fait qu'une bouchée de la stratégie » (en anglais « Cultures beats strategy for breakfast »).

collaborateurs. Toutefois, il est difficile pour la société française et ses dirigeants de se concevoir autrement que par le modèle et les mythes bureaucratiques dans lesquels ils ont tant investi. Les entreprises sont difficilement envisageables autrement que par la structure, la hiérarchie, la contrainte, le contrôle, la gestion et les processus. Un certain paradoxe alors advient : celui d'une centralité des ressources humaines, et en même temps d'une incapacité à les mobiliser. De fait, le « Lean Production » se transforme en « Lean Management » ; le ROI (Return On Investment) est appliqué aux collaborateurs ; les plans sociaux voient le jour (on observera d'ailleurs que ce terme est une anti-phrase qui désigne en réalité des plans de licenciements économiques). Il n'est plus question de supprimer le « gras » et les « temps morts » des chaînes de production mais plutôt d'éradiquer toute personne vue comme « inutile » et dont les postes peuvent être supprimés. De fait, les crises de l'humain s'exacerbent.

Les conditions de travail, tout comme la soumission au despotisme des entreprises, sont critiquées et dénoncées. Le sens disparaît progressivement du quotidien professionnel ; et en conséquence, ce dernier n'apparaît plus comme une source de sens⁴⁷. Les jeunes générations remettent en question les entreprises ; investissent l'entrepreneuriat ; et appellent même à désertier certaines organisations. La commission de la réflexion de la souffrance au travail énonce en 2009 l'importance de « passer de la gestion des ressources humaines à la gestion humaine des ressources »⁴⁸. Le discours « remettre l'humain au centre » apparaît. Pourtant les baromètre de mesure du climat social chutent drastiquement. La santé et l'état psychique des travailleurs se dégradent jusqu'à atteindre en 2015 un taux de 78%⁴⁹ de personnes touchées par le stress, l'anxiété et le burnout (surmenage). La hausse de ces indicateurs - 54% en 2018⁵⁰ - traduit une attention portée par les organisations sur ces phénomènes et ce qu'ils traduisent. Le malaise social généralisé est questionné et le discours « remettre l'humain au centre » commence à se propager.

Au-delà de cette prise de conscience forcée, un autre élément prend son importance. Liée à toutes ces évolutions et mutations, la machine-outil a pris une place de plus en plus considérable dans la productivité des organisations. La technologie mécanique, électrique et électronique fait place aux

⁴⁷ RABINBACH (Anson). - *Le moteur humain : L'énergie, la fatigue et les origines de la modernité*. - 1re éd. - Paris : La Fabrique éditions, 2004. - p. 472 - 473

⁴⁸ *Rapport de la Commission de réflexion sur la souffrance au travail*. - 16 décembre 2009, [en ligne] p. 18. - URL :

www.lasouffranceautravaille.fr - Mentionné dans CLOT (Yves). - *Le travail à coeur*. - Paris : La Découverte, 2010. - p. 19

⁴⁹ VEYSSIÈRE (Michelle) et ROBEVILLE (Roland). - *Le management bienveillant accélérateur de la performance*. - Le Mans : Gereso Editions, 2018. - p. 10

⁵⁰ *Ibid.* - p.10

« nouvelles technologies » tant informatiques que numériques, microélectroniques, robotiques ou artificielles. La substitution du travail vivant au « travail mort » réalisé par les machines et les robots font donc imaginer une disparition du travail humain. Pourtant, cela n'est en rien une réalité car malgré les « progrès de l'automatisation et de la "robotisation" [et] les nouvelles formes de production dites "à flux tendu", l'intervention humaine ne disparaît pas »⁵¹. Il semblerait donc que l'humain - moins rapide que les machines et plus incertain - ne puisse être complètement remplacé ou éradiqué des organisations. En somme, les entreprises ne peuvent pas totalement supplanter la machine à l'homme, et doivent donc intégrer ce dernier dans leurs plans de croissance infinie.

d. L'homme en entreprise

L'homme est ainsi central dans les organisations en le sens où ces dernières sont dépendantes de sa personne et de sa main d'oeuvre. Pourtant, il ne constitue pas - malgré sa centralité - son premier élément de définition. L'INSEE définit l'entreprise comme étant : « la plus petite combinaison d'unités légales qui constitue une unité organisationnelle de production de biens et de services jouissant d'une certaine autonomie de décision, notamment pour l'affectation de ses ressources courantes »⁵². En ce sens, elle est présentée selon deux typologies - de production de biens ou de services - ayant des buts économiques et lucratifs. Or, loin de se résumer uniquement par cet aspect, l'entreprise est souvent par la suite définie comme étant un lieu (espace physique et immatériel de travail salarié), un cumul de biens (matériels, comptables, humains) et un ensemble de règles et de normes (règlement intérieur, procédures).

L'humain est alors inclus dans les « biens », les « ressources » des organisations et en vient même à être désigné comme un « capital », un « potentiel » ou un « moteur ». Il retrouve son caractère « vivant » dès lors que l'organisation est présentée comme une unité, au sens d'entité sociale construite autour d'un projet ; comme une « action collective à la poursuite de la réalisation d'une mission commune »⁵³. Or pour atteindre ce but explicite commun, l'entreprise doit organiser le travail en une division de tâches distinctes et coordonnées pouvant être comparées à un « organisme vivant, dont la "survie" nécessite une

⁵¹ JUNG (Joël). - *Le travail*. - Paris : Flammarion, 2000.

⁵² Définition Entreprise. - INSEE [en ligne] - URL : <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1496>, consulté le 08/09/2022

⁵³ MINTZBERG (Henry). *Le management : voyage au entre des organisations*. - Paris : Editions d'Organisation, 1989

bonne coordination des organes qui le composent »⁵⁴. C'est ainsi que les organisations se sont vues théorisées en un ensemble de fonctions distinctes dont fait partie la fonction Ressources Humaines.

L'entreprise est ainsi une entité plurielle ; un ensemble de multiples fragments associés les uns aux autres. C'est bien là que quelque chose semble se passer. La pluralité des éléments nécessitent d'être pensés ensemble et de s'organiser les uns avec les autres. Sur sa dimension humaine, l'entreprise est ainsi un ensemble de « rationalités différentes, elle oppose des coalitions d'intérêts, elle est le lieu des conflits sociaux »⁵⁵ ; elle est « faite d'intégration et de résistance, de rationalisation et de domination, de coopération et de conflit, lieu de tous les contraires [Borzeix, 1986] »⁵⁶. Elle est donc un ensemble de liens relationnels, distendus ou serrés, instrumentalisés, chargés de résonance ou à l'inverse muets, etc. qui forment un collectif ayant pour but « d'agir ensemble ». C'est ce que traduisent les propos du dirigeant David Simonnet dans son ouvrage « 100 mots de l'entreprise » lorsqu'il présente l'entreprise - dès les premières pages - comme « étant avant tout [...] une société d'hommes à entreprendre, un groupe à constituer »⁵⁷ et à laquelle sont rattachés les qualificatifs de « confiance », « responsabilité », « intérêts » (particulier et général), « raison d'être », « pacte » et « engagement ». De la même manière, de nombreux théoriciens (comme Zarifian, 1996 ; et Veltz, 2000) repèrent une nouvelle forme « d'agir ensemble » dans les entreprises avec les décloisonnements de services et de fonctions, la promulgation de travail en groupe, les nouvelles formes de commandements et d'organisations hiérarchiques, etc. ayant pour but de rendre les structures organisationnelles plus motivantes et participatives.

Mais malgré cela, les organisations semblent rester des lieux entraînant une « "une perte de substance de toutes les communautés" qui les composent (Linhart, 1994) et les initiatives managériales produiraient des "effets destructurants des rapports sociaux

⁵⁴ PDF Dossier « Les fonctions de l'entreprise ». - economie.gouv.fr - URL : <https://www.economie.gouv.fr/facileco/dossier-fonctions-lentreprise>, consulté le 09/09/2022

⁵⁵ THUDEROZ Christian, « I. Qu'est-ce qu'une entreprise ? », dans : Christian Thuderoz éd., *Sociologie des entreprises*. [en ligne] - Paris : La Découverte, « Repères », 2010, p. 7-28. - URL : <https://www.cairn.info/-9782707167477-page-7.htm>, consulté le 09/09/2022

⁵⁶ *Ibid.*

⁵⁷ SIMONNET (David). - 100 mots de l'entreprise, 2^e ed. - Paris : Presses Universitaires de France / Humensis, Collection « Que sais-je ? », 2019. - p. 6 - 11

autonomes" (d'où la dénonciation du « mythe » de l'entreprise (Le Goff, 1992)) »⁵⁸. Certains parlent alors de l'entreprise comme un monde de « servitude volontaire » (Durand, 2004) ou de « soumission librement consentie » (De Gaulejac, 2005).

Tout l'enjeu serait donc de la concevoir autrement dans ses échanges, sa communication, sa gestion et son impact sociétal (Piotet et Sainsaulieu, 1994). S'agit-il de modifier les systèmes de « relations sans relations », ou de relations muettes et majoritairement instrumentales, à des relations de réciprocité vivantes ? S'agit-il de modifier le système de gestion des ressources humaines qui consiste à « maintenir la disponibilité [des collaborateurs] en permanence tout en les adaptant aux fluctuations de la demande »⁵⁹ et qui n'intègre pas - ou peu - la dimension de leurs besoins et de leurs individualité ? S'agit-il de trouver un autre équilibre entre le double système de l'entreprise - clos et ouvert à la fois - qui tend à tout planifier et contrôler en même temps qu'il doit intégrer le risque et l'aléa, notamment relatif à l'humain ? C'est bien sur ce terrain là - dont seuls quelques exemples non-exhaustifs ont été cités - que commencèrent à se distinguer les entreprises dites « humaines » et « humanistes ».

Les organisations dont le qualificatif débute par *humain-* proposent surtout de nouveaux modèles de gouvernance ou de management portant en eux une conception de la gestion de l'homme et des rapports humains dont le propos est « de prôner une certaine approche des pratiques professionnelles centrées sur les personnes » (Guillebeau, 1961) et de partager « l'idée de la possibilité pour l'homme d'atteindre avec l'aide des autres à une pleine réalisation de soi et d'agir dans le monde afin que naisse une communauté humaine harmonieuse » (Benjamin, 2004). Elles prônent majoritairement des valeurs comme le respect, la confiance, la bienveillance, l'empathie, le leadership⁶⁰ ; ont un intérêt accru à la notion de « culture »⁶¹ ; et cherchent à inclure l'humain dans leur stratégie organisationnelle. L'entreprise et ses ressources humaines sont alors considérées comme « une famille, une communauté où chacun a sa place et veille sur les autres, où le bonheur

⁵⁸ THUDEROZ Christian, « I. Qu'est-ce qu'une entreprise ? », dans : Christian Thuderoz éd., *Sociologie des entreprises*. [en ligne] - Paris : La Découverte, « Repères », 2010, p. 7-28. - URL : <https://www.cairn.info/-9782707167477-page-7.htm>, consulté le 09/09/2022

⁵⁹ SIMONNET (David). - 100 mots de l'entreprise, 2^e ed. - Paris : Presses Universitaires de France / Humensis, Collection « Que sais-je ? », 2019. - p. 33

⁶⁰ BOURIGEAUD (Bernard) et BRUN (Jacques). - L'humain, la priorité des entreprises qui gagnent : Les idées les plus simples sont souvent les meilleures. - Paris : Groupe Eyrolles, 2018. - p. 13 - 21

⁶¹ LALOIX (Frédéric). - *Reinventing organizations*. - Paris : Éditions Diateno, 2017. - p. 31

de chacun contribue au succès de l'ensemble »⁶². Ces organisations abordent généralement cet ensemble d'éléments sous l'angle de la responsabilité sociale. Certaines vont même plus loin et projettent un changement plus radical de leur fonctionnement qu'elles décrivent de la sorte : « L'entreprise moderne, dans sa course à la rentabilité à court terme, ne s'est pas construite sur un modèle humaniste mais sur une vision mécaniste qui fait de l'homme un rouage d'une sorte de gigantesque machine. Aujourd'hui, face à la mondialisation et à la complexité des marchés, l'entreprise est contrainte de changer en profondeur son mode d'organisation et de fonctionnement pour gagner en créativité. Dans ce contexte, nous constatons l'émergence d'un nouveau paradigme : ce n'est plus l'entreprise qui serait « affaire de société », c'est « la société qui serait affaire d'entreprise ». Pour faire de l'engagement sociétal des entreprises une réalité, il conviendrait alors de valoriser le système humain, complémentairement au système de gestion, afin que l'organisation et les procédures deviennent également servantes au lieu de se contenter d'être maîtresses »⁶³.

Ainsi, bien que les appellations d'entreprises « humaines » et « humanistes » font désormais parties du paysage professionnel - et comportent à titre respectif de nombreuses théorisations scientifiques -, elles restent - tout comme le discours « remettre l'humain au centre » - vagues et confuses. Depuis quand le discours de l'humain est-il apparu de manière si probante ? Qu'est-ce que cela dit ? Est-ce représentatif de la propagation d'un intérêt de l'homme au sein des entreprises ? De quelle manière cela est-il vécu ? Les entreprises sont-elles aujourd'hui pour beaucoup « humaines » ou « humanistes » ? Si tel n'est pas le cas, qu'est-ce que cela signifie ? De qui le discours « remettre l'humain au centre » est-il une voix cherchant à se rendre audible ?

B. « Remettre l'humain au centre », de quoi parle-t-on ?

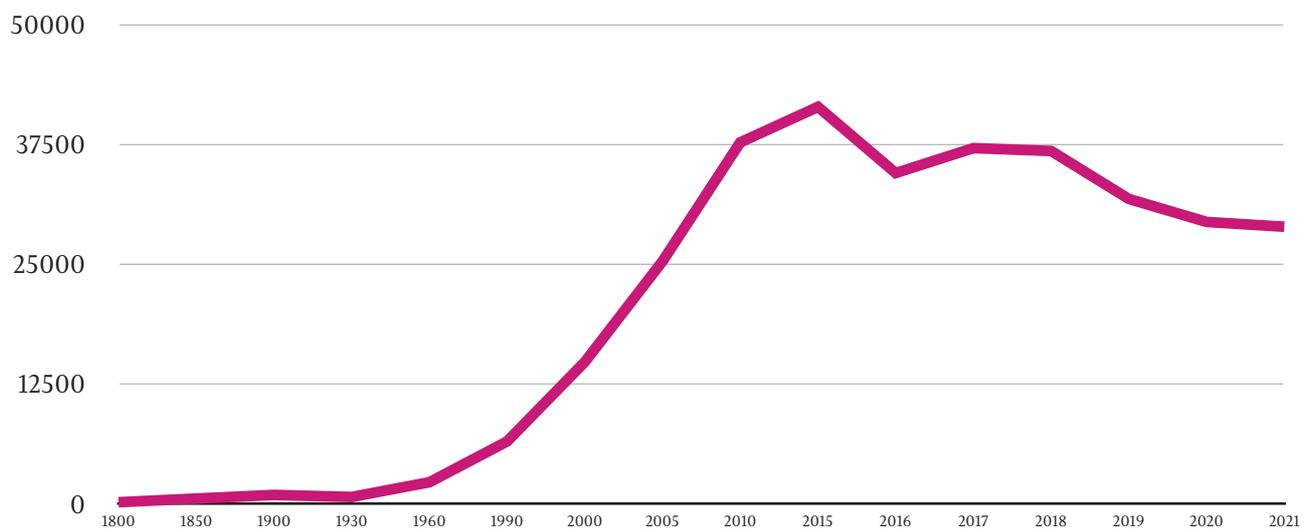
a. Émergence du discours « remettre l'humain au centre »

⁶² LALOUX (Frédéric). - *Reinventing organizations*. - Paris : Éditions Diateno, 2017. - p. 31

⁶³ Discours de l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines (AGRH) lors de *Les 10e journées humanisme et gestion : refondation de l'entreprise, capitalisme éthique et responsabilité*, les 4 et 6 avril 2013, consulté le 09/09/2022

L'humain au travail est une notion et un sujet dont l'intérêt semble avoir grandi au fil du temps que ce soit à travers les dénominations multiples⁶⁴ venant le désigner ou venant désigner les entités professionnelles dans lesquelles il travaille. L'étude des évolutions du travail ont permis d'observer une considération de sa personne très mécaniste et rationnelle, qui semble récemment être questionnée par les entreprises dites « humaines » ou « humanistes ». Alors quel est donc le regard et la considération que la majorité des entreprises portent désormais sur cet homme au travail ? Comment cela prend-t-il forme dans le discours de « l'humain au centre » ? Quand apparaît-il ?

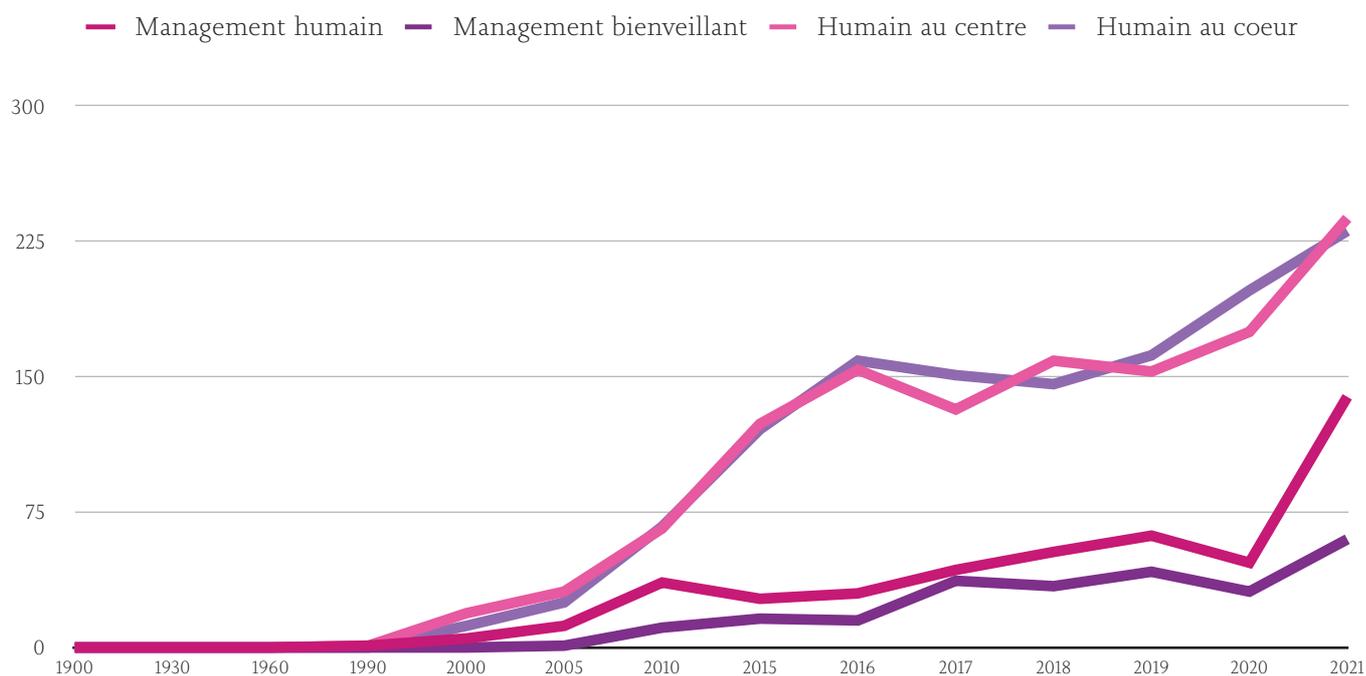
Il n'est pas évident d'accéder à des bases de données retraçant l'évolution de cette tendance de « l'humain au centre des entreprises ». Néanmoins, l'observation de cette dernière est possible au travers de la production d'ouvrages littéraires portant sur l'homme ou le mentionnant. De fait, d'après le graphique 1 dont les données sont issues de Google Scholar - et qui concernent une mention dans les ouvrages scientifiques et universitaires -, l'emploi du terme « humain » explose à partir des années 1990, et ce jusque dans les années 2015. La bibliothèque en ligne [Cairns.info](http:// Cairns.info) recense quant à elle un total de 97 312 parutions portant sur l'humain, dont 51 982 datent des dix dernières années (2012 - 2022).



Graphique 1 - Mention du terme « humain » de 1800 à 2021 d'après la base de données Google Scholar au [Cairns.info](http:// Cairns.info) 26/08/2022

64 Au fil des années, les hommes ont été successivement ou simultanément désignés comme des travailleurs, personnel, ouvrier, salarié, collaborateur, ressources humaines, machine humaine, capital humain, capital émotionnel, potentiel humain, moteur humain, facteur humain... Les appellations n'ont fait que se multiplier pour toujours désigner la même chose : les humains au travail dans les entreprises ; mais selon des regards différents.

Il semble alors étrange de constater que l'humain - en tant sujet - vit un certain paradoxe : la considération qui est faite de lui évolue, pourtant son expérience du travail reste désagréable ou se dégrade⁶⁵. D'après l'évolution du travail, il est indéniable que - l'homme en tant que travailleur - a vécu une forme de progrès social au sein même des entreprises. Après l'avoir réduit à une fonction instrumentale et de production, les entreprises ont appris à le considérer comme un corps humain dans son ensemble, dont les besoins physiques, cognitifs et émotionnels sont importants. Sa prise en compte par le management semble exprimer cette idée. D'après la base de données de Google Scholar, le terme *management* connaît une utilisation fulgurante et conséquente à partir des années 2000. En vingt-et-un ans, il connaît un accroissement de mention de quasi 300%, puisqu'il passe de 6430 à 25 600 mentions de 2000 à 2021. Néanmoins, il dénombre à son compte 23% d'ouvrages en moins que sur celui de la *performance* (41 491 vs 53 552 d'après la bibliothèque en ligne [Cairns.info](http:// Cairns.info)).

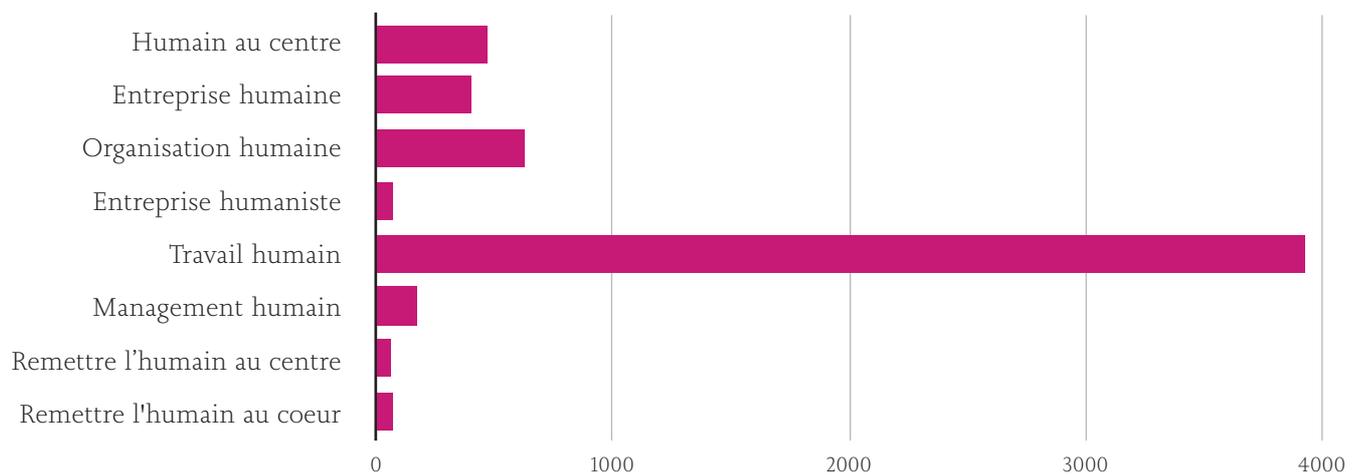


Graphique 2 - Nombre de mentions des mots « humain au centre », « humain au coeur », « management humain » et « management bienveillant » de 1900 à 2021 d'après la base de données Google Scholar consultée le 25/08/2022

⁶⁵ Les risques psycho-sociaux touchant les travailleurs en sont le reflet. Ils concernent les contraintes de rythme de travail, les contraintes psychosociales (venant impacter la charge mentale, l'autonomie, le soutien social et la sécurité émotionnelle), les contraintes physiques et les comportements hostiles. Le DARES (Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques) réalise des enquêtes « Conditions de travail » depuis 1978 afin de cerner les perceptions du travail par les travailleurs. Exemple de rapport, n° 082 : « Quelles sont les évolutions récentes des conditions de travail et des risques psychosociaux ? », décembre 2017. - URL : <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/pdf/2017-082v3.pdf>, consulté le 09/09/2022

À côté de cela, les termes *management humain* et *management bienveillant* sont peu utilisés (voir graphique n°2 ci-dessus). Leur emploi débute dans les années 2005 et s'accroît jusqu'à nos jours, avec un pic de croissance depuis 2020. Il en est de même pour la mention des termes « *humain au centre* » et « *humain au coeur* ». Malgré tout, leur emploi reste très minime.

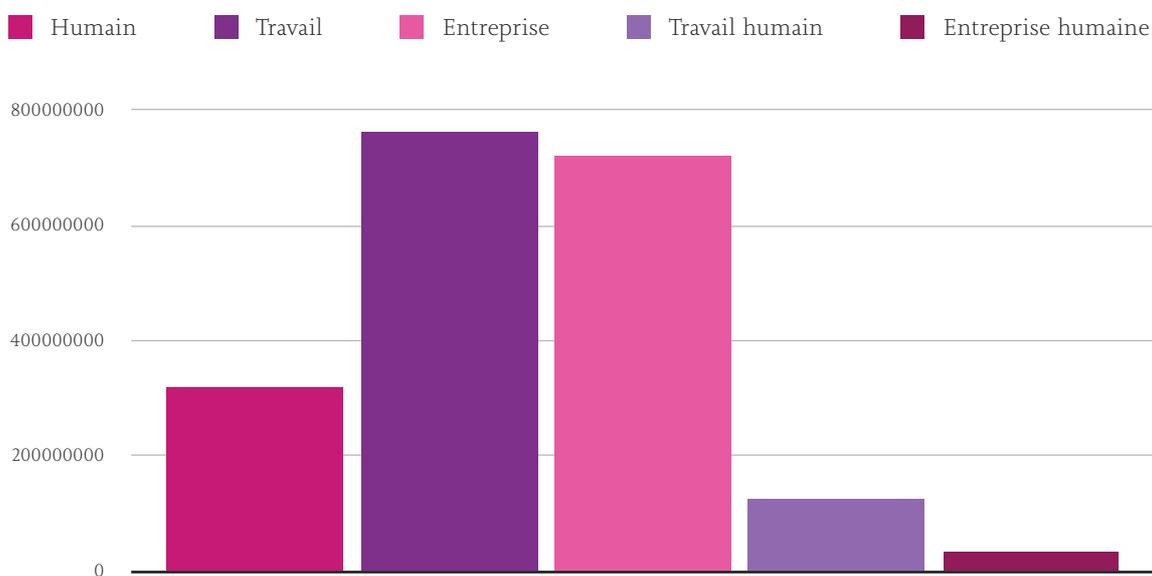
La base de données de la bibliothèque [Cairns.info](http:// Cairns.info) comporte elle aussi peu d'ouvrages portant sur « *l'humain au centre* » (473), « *l'entreprise humaine* » (402), « *l'organisation humaine* » (631), « *l'entreprise humaniste* » (70) et le « *management humain* » (174). En comparaison, le « *travail humain* » dénombre 3929 ouvrages (voir graphique n°3 ci-dessous). Il est intéressant de préciser que la plupart sont identifiés comme des ouvrages d'économie et de gestion ou de sciences politiques.



Graphique 3 - Nombre d'ouvrages mentionnant un panel de termes, référencés dans la bibliothèque numérique Cairns.info, consultée le 25/08/2022

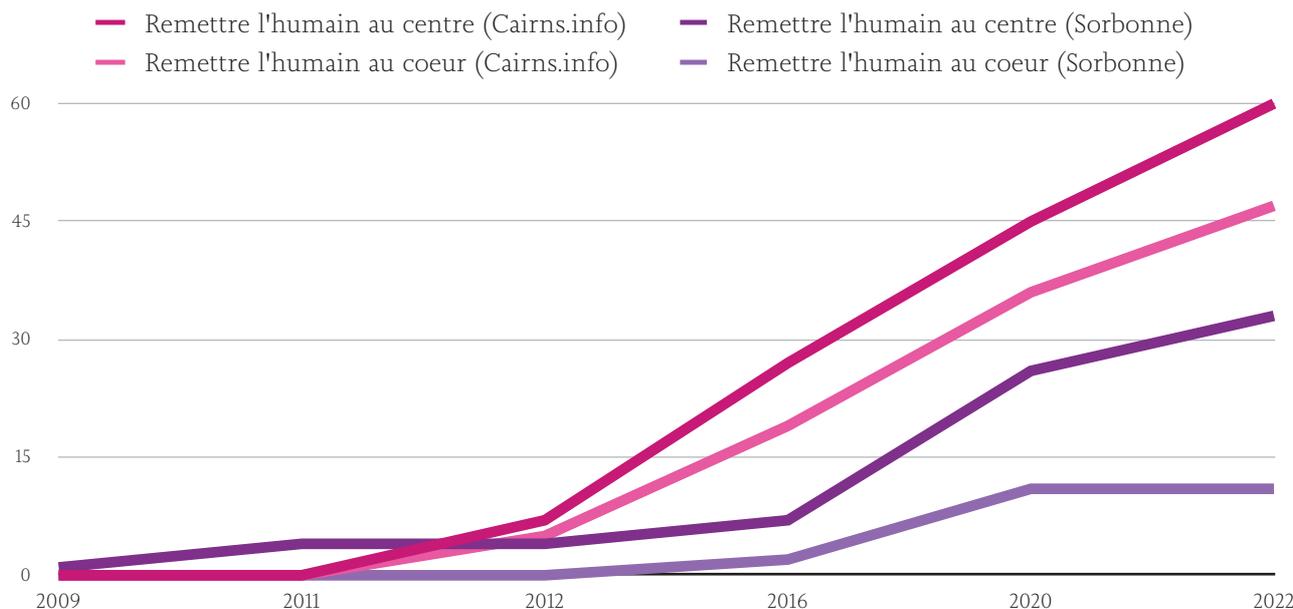
Tout ceci permet d'énoncer le fait que (voir graphique n°4 ci-dessous) : oui, le travail fait couler de l'encre ; l'entreprise aussi ; et l'humain également (quoique bien moins que les deux précédents). Mais en comparaison non, ce n'est pas le cas du travail « *humain* », et encore moins des entreprises « *humaines* » ou « *humanistes* ». Cela s'observe au nombre de résultats de recherche Google pour chacun de ces termes. Mais à quoi est due cette différence ? Peut-être parce qu'il est trop tôt pour qu'elle existe et se distingue sur la globalité de la littérature de 1900 à 2022. Mais alors d'où vient ce discours de l'humain au

centre ? Depuis quand existe-t-il ? Son omniprésence au sein de la sphère professionnelle est-elle juste une impression ou une réalité ?



Graphique 4 - Différence de nombre de résultats de recherche Google pour les termes « humain », « travail », « entreprise », et « travail humain », le 26/08/2022

Le graphique n°5 ci-dessous rend compte des ouvrages portant sur « remettre l'humain au centre » et « remettre l'humain au coeur » référencés dans les bibliothèques numériques [Cairns.info](http:// Cairns.info) et Sorbonne Université.



Nombre de parutions de 1987 à 2022 portant sur « l'humain au centre » et « l'humain au coeur », référencées dans les bibliothèques numériques [Cairns.info](http:// Cairns.info) et Sorbonne Université

D'après leurs courbes, il semblerait que ce discours ait commencé à apparaître dans les années 2009⁶⁶. Il a débuté à plus grande échelle à partir de 2011 puis 2012, et s'est depuis fortement accentué. Est-il corrélé à la « crise des suicides » de France Telecom sur la période 2016-2011⁶⁷ qui a atteint son paroxysme en 2009 et mis en évidence l'étendue et la profondeur des risques psycho-sociaux en France ? Depuis, l'intérêt de ce discours ne fait que grimper ; la preuve en est une publication d'ouvrages portant sur le sujet.

Il existe également à ce jour⁶⁸ 6 510 000 résultats de recherche Google concernant l'objet « remettre l'humain au centre ». Cette phrase est associée à de nombreux sujets touchant au domaine professionnel comme : remettre l'humain au centre des entreprises ; au centre du digital ; au centre de l'IA ; au centre de la conduite de changement ; au centre du management ; au centre de la relation client ; etc.

Étant donné son association avec de multiples domaines et expertises, est-il possible comprendre d'où provient ce discours ? Quelles sont les significations qui lui sont apposées ? Et qui le proclame ?

b. Signification, promesses, idéologies et pratiques du discours

Le discours « remettre l'humain au centre » apparaît en plusieurs endroits : dans les ouvrages littéraires, les articles internet, les journaux numériques, les blogs, les directives stratégiques d'entreprises, les discussions entre professionnels et les conférences. De l'ensemble des publications recueillies via ces différents canaux, une signification et définition de discours se distingue.

Il est en premier lieu question de changer le regard que l'entreprise porte sur l'humain. Cette nouvelle perception consiste à voir l'humain comme « une solution et non un problème »⁶⁹ ; comme un capital, un potentiel, et non une ressource ; comme un être doté d'une capacité de création et d'innovation, et qui n'est pas un robot ; comme une source

⁶⁶ Le propos « remettre l'humain au centre » apparaît dans l'article de LESOEURS (Guy), BEN MRAD (Fathi) et GUILLAUME-HOFNUNG (Michèle). - « Le médiateur vu par lui-même : Résultats d'une enquête qualitative auprès des médiateurs », - Humanisme et Entreprise, vol. 294, no. 4, 2009. - p. 45-60. - consulté le 25/08/2022

Extrait : « [...] le développement d'une médiation authentique. L'entreprise en a besoin pour remettre l'humain au centre de son organisation. »

⁶⁷ RABATEL (Alain). - « La levée progressive du tabou des responsabilités socio-professionnelles dans les suicides en lien avec le travail à France Télécom (fin août-octobre 2009) ». - *Questions de communication*, 2011/2 (n° 20), p. 175-198. - URL : <https://www.cairn.info/revue-questions-de-communication-2011-2-page-175.htm>. - consulté le 25/08/2022

⁶⁸ Résultat de recherche Google « remettre l'humain au centre ». - Effectuée le 25/08/2022

⁶⁹ PHILIPPON (Jean-Michel). « Remettre l'humain au centre de l'entreprise : bullshit ou pas ? ». - LinkedIn, 23 avril 2019 [en ligne]. - URL : <https://www.linkedin.com/pulse/remettre-lhumain-au-centre-de-lentreprise-bullshit-ou-philippon/?originalSubdomain=fr>

de progrès, de richesse, et non un moyen ou un coût ; comme la clé de voûte de la stratégie et de la performance ; ou encore comme le cœur de l'entreprise. Ce changement implique intrinsèquement de redéfinir ce qu'est une entreprise. Est-elle uniquement une personne morale dont la seule responsabilité est de générer de la productivité ? Est-elle aussi une histoire d'hommes et de femmes ? Ou encore un lieu de partage et d'épanouissement personnel ?

Le deuxième élément récurrent est l'énonciation d'une nécessité de changer de paradigme. Les auteurs des articles parlent d'un changement profond des systèmes organisationnels des entreprises ; d'un nouvel équilibre entre santé, bien-être, progrès social et performance économique ; de l'abolition des outils, méthodes et systèmes de réseaux jusqu'alors utilisés et dont la logique uniquement financière ne convient plus⁷⁰ ; et de l'avènement d'une nouvelle ère du management. Selon les dires, « remettre l'humain au centre » consiste à passer d'une *culture de performance* à une *culture de l'humain*. Pour mettre en oeuvre cette transition, plusieurs types de solutions sont de part et d'autre proposés comme (ré)affirmer des valeurs spécifiques (bienveillance, confiance, transparence, respect, équité) ; organiser le travail autrement (être agile, sortir du schéma « *command control* », alléger les procédures et les objectifs chiffrés, sortir de l'organisation pyramidale) ; donner du sens⁷¹ (créer de l'envie et du plaisir à travailler, reconnaître les individualités et le collectif) ; et redonner des libertés (équilibre vie pro/perso, expression de soi, autonomie de pensée et d'action). Cette nouvelle ère du management serait également marquée par l'ambition d'engager les collaborateurs⁷² ; un attachement aux *soft skills* ; et à une symétrie des attentions *entreprise - collaborateurs - clients*⁷³. On notera que toutes ces explications - jamais plus détaillées que cela - ont plus le fond et la forme de recettes magiques et de préceptes superficiels que de discours concrets et pragmatiques dont une mise en application est percevable.

⁷⁰ DESRIAUX (François). - « Pour une gestion plus humaine des ressources ». - Santé et travail, Juillet 2010 [en ligne]. - URL : https://www.sante-et-travail.fr/remettre-lhumain-centre-organisations#footnote1_2we6q4l, consulté le 25/08/2022

⁷¹ CETKOVIC (Romuald). - « Opinion | L'humain doit être le cœur de la performance de l'entreprise ». - Les Echos, 03/02/2019 [en ligne]. - URL : <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/opinion-lhumain-doit-etre-le-coeur-de-la-performance-de-lentreprise-961519>, consulté le 25/08/2022

⁷² BÈQUE (Guillaume). - « La Culture de la Performance : mettre l'humain au centre de l'entreprise et les managers au centre de la relation humaine ». - Journal du Net, 22/10/2010 [en ligne]. - URL : <https://www.journaldunet.com/management/ressources-humaines/1031045-la-culture-de-la-performance-mettre-l-humain-au-centre-de-l-entreprise-et-les-managers-au-centre-de-la-relation-humaine/>, consulté le 25/08/2022

⁷³ BOYER (Francis). - « Pourquoi l'entreprise doit remettre de l'humain dans le management ». - Capital, 09/10/2019 [en ligne]. - URL : <https://www.capital.fr/votre-carriere/pourquoi-lentreprise-doit-remettre-de-lhumain-dans-le-management-1352334>, consulté le 25/08/2022

Mais qui tient ce discours ? Toutes ces bonnes volontés ne semblent pas émises par des collaborateurs dans tous les articles parcourus. Cela s'avère vrai puisque les rédacteurs sont pour la plupart des dirigeants, des cadres (DRH, RH, managers), des consultants ou des journalistes. Quelques philosophes d'entreprises s'expriment aussi sur le sujet. Les bénéfices énoncés - quant à la mise en oeuvre de ce discours - sont en conséquence logiques de par ceux qui les émettent. « Remettre l'humain au centre » permettrait de faire de son collaborateur un être heureux qui le transformerait en un être motivé, fidèle et engagé pouvant être d'autant plus bénéfique à la performance de l'entreprise et à son image⁷⁴ que sera élevée son implication émotionnelle et subjective. La gestion plus humaine des ressources permettrait même de le responsabiliser, « le pousse à se prendre en charge et à cultiver son « employabilité » »⁷⁵. À d'autres, elle permettrait d'être plus respectueux de la santé des collaborateurs et de leur bien-être⁷⁶ ; ou de les prendre en compte dans la réalisation de projets impliquant une conduite du changement. Malgré cela, le but majeur et sous-jacent de ce discours reste le même que celui ayant toujours été depuis le début de la Révolution Industrielle. « Remettre l'humain au centre » est-il synonyme de « l'humain au service de la productivité » ?

Les collaborateurs n'ont en effet pas tout à fait les mêmes considérations. Suite aux réponses⁷⁷ de vingt-six personnes travaillant dans des entreprises de domaines variés, d'autres éléments sont observables. Premièrement, l'humain est souvent positionné comme opposé à la performance, à la rentabilité et au chiffre d'affaire de l'entreprise. Secondement, le discours « remettre l'humain au centre » est dans la majeure partie des cas explicité par le fait d'être *plus humain*, comme par exemple en se préoccupant des individualités, de leurs contraintes ou limites ; en faisant passer les enjeux et besoins humains avant ceux financiers des organisations ; en cultivant la solidarité, le collectif, le dialogue, la tolérance et l'inclusion au sein des équipes et du collectif dans sa globalité. L'objectif final est de travailler dans un environnement prenant mieux en compte les besoins des individus. Car face à ces désirs

⁷⁴ CETKOVIC (Romuald). - « Opinion | L'humain doit être le cœur de la performance de l'entreprise ». - Les Echos, 03/02/2019 [en ligne]. - URL : <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/opinion-lhumain-doit-etre-le-coeur-de-la-performance-de-lentreprise-961519>, consulté le 25/08/2022

⁷⁵ ETAC. - « Le potentiel du facteur humain en entreprise ». - 21/06/2018 [en ligne]. - URL : <https://etac.ma/le-potentiel-du-facteur-humain-dans-lentreprise/>, consulté le 25/08/2022

⁷⁶ DESRIAUX (François). - « Pour une gestion plus humaine des ressources ». - Santé et travail, Juillet 2010 [en ligne]. - URL : https://www.sante-et-travail.fr/remettre-lhumain-centre-organisations#footnote1_2we6q4l, consulté le 25/08/2022

⁷⁷ Questionnaire externe

sont énoncés⁷⁸ un « management humain pas à son apogée » traduit par un manque de reconnaissance et de cohésion ; une dimension business trop affirmée ; une absence de moments de partage et de valeurs communes ; une non-considération des émotions, avis et envies des individus ; et une absence de remise en question, d'écoute et de communication de la part de l'entreprise. En bref, il est demandé aux organisations de développer une plus grande forme d'humanité relationnelle. La vision des collaborateurs à propos de « remettre l'humain au centre » serait-il donc traduisible par « remettre le sens de l'humain au centre des coeurs des dirigeants et/ou des managers » ?

En prenant un peu de hauteur et en mettant à contribution plusieurs disciplines telles que la sémiologie et la psychologie, l'ambition est désormais de questionner autrement ce discours afin de voir si les deux perspectives qui semblent se dégager sont - ou non - pertinentes (*l'humain au service de la performance* vs *l'humain au centre des coeurs des dirigeants*). En partant de ce qui est énoncé et des observations précédentes, il est possible de déduire des constats auxquels je rattache plusieurs interrogations (hormis là où les éléments ont déjà été éclaircis):

- 1- L'humain n'est pas au centre, mais l'était avant (alors où était-il ? avant quoi ? depuis quand ne l'est-il plus ?) ;
- 2- Quelqu'un aimerait qu'il y soit à nouveau ;
- 3- Il y a quelque chose à y gagner d'être au centre.

En partant du sens de l'entreprise, deux conceptions sont possibles et permettent de répondre à l'observation 1. La première conception est que l'entreprise est une unité ayant pour seule et unique responsabilité sociale de maximiser son profit. De fait, l'humain est ici conçu comme étant une ressource et un moyen permettant d'y arriver. La deuxième conception est que l'humain peut être à la fois une ressource de performance économique, et en même temps cette dernière ne doit pas être la seule finalité. En ce sens, il est une ressource, un moyen et l'un des buts finaux de ce à quoi il contribue (donc de l'entreprise et de la performance). Ces deux sens mettent en évidence une conception différente de ce qui pourrait se trouver au centre de l'entreprise.

⁷⁸ Questionnaire externe, question 5 & 6

Le mot « centre » peut être remplacé par des synonymes⁷⁹ comme les mots « clés de voûte », « cœur », « fondement », « noyau », « pivot », « vif du sujet ». Selon Le Robert⁸⁰, il est à la fois un « point intérieur situé à égale distance de tous les points de la circonférence d'un cercle, de la surface d'une sphère », un « point intérieur doué de propriétés actives, dynamiques », un « lieu caractérisé par l'importance de ses activités, de son influence » et, - au figuré - « un point où des forces sont concentrées ». En conséquence, « remettre l'humain au centre » consisterait à faire de l'humain l'objet d'intérêt principal auquel tout est relié, le fondement de l'entreprise. Si tel n'était pas le cas jusque-là - puisque l'ambition est de le « remettre » - il semblerait que l'humain ait été autre chose qu'une préoccupation importante au sein des organisations ; ou bien que le fait de le décentraliser ait été plus avantageux jusqu'à présent.

De fait, si tout dépend et doit être pensé ou envisagé selon l'humain, il faut donc comprendre qui il est. Qui est donc cet humain mis dans le discours ? Au gré de la diversité des imaginaires qu'il génère, en est-il un sur lequel il serait possible de se reposer ?

Comme cela a déjà pu être énoncé en amont, l'humain suggère un être vivant en relation avec son environnement. Selon la pluralité des articles et de la mise en oeuvre du discours qu'ils proposent, plusieurs dimensions ressortent : la reconnaissance, la liberté et le bien-être. Ces dernières seraient donc des choses souhaitables pour l'existence humaine en entreprise et pour répondre à ses besoins. Le fait que les organisations se saisissent aujourd'hui de ces notions démontre leur importance. La conception arbitraire de Martin Seligman - fondateur de la psychologie positive - corrobore avec ces dimensions. Selon lui, cinq piliers permettent d'obtenir une « bonne » existence. Il s'agit du plaisir, de la capacité à être dans l'instant présent, du sens, de l'accomplissement personnel et du relationnel. De même si l'apparition de ce discours corrobore bien avec la crise des risques psycho-sociaux, le sujet de la santé mentale semble trouver sa place au coeur de « l'humain au centre ».

Suite à l'ensemble de ces observations, deux possibilités de signification à ce discours sont donc possibles :

⁷⁹ Définition Centre. - Larousse [en ligne]. - URL : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/synonymes/centre/3808>, consulté le 26/08/2022

⁸⁰ Définition Centre. - Le Robert [en ligne]. - URL : <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/centre>, consulté le 26/08/2022

1 - « Remettre l'humain au centre » équivaut à considérer l'humain comme une ressource et un moyen, dont ses besoins sont à prendre en compte pour générer de la performance ;

2 - « Remettre l'humain au centre » équivaut à considérer l'humain comme une ressource et un moyen de performance ET une finalité vers laquelle tend l'entreprise. Par conséquent, ses besoins - ou sa « bonne » existence - sont des objectifs auxquels l'organisation tente de répondre sans aucune forme d'intérêt. Les organisations seraient donc dotées de deux intentions simultanées.

Selon les définitions données par l'ensemble des acteurs (dirigeants, collaborateurs, etc.) l'hypothèse 2 semble être la meilleure traduction du discours. Or en quoi consiste « prendre en compte les besoins des hommes » ? La difficulté ici rencontrée face à cette question est la suivante : l'humain relève de multiples imaginaires ; et leurs subjectivités posent problème. À chaque imaginaire prévaut une vision de la réalité et une définition pouvant être différente des autres. Pour illustrer cette idée, prenons par exemple l'image suivante dans laquelle certains y verront une jeune femme alors que d'autres y verront une grand-mère.



Image à multiples perception

Le discours « remettre l'humain au centre » implique le même biais de perception. Certains y verront le fait de donner un peu plus d'autonomie à leurs collaborateurs ou de dire bonjour à chacun ; d'autres y verront une réorganisation managériale et stratégique de l'entreprise en profondeur avec, par exemple, la mise en place d'une gouvernance plus horizontale. Pourtant, tous parlent de la même image, du même mot ou de la même phrase.

À cela est ajoutée une dimension de jugement moral. Si l'hypothèse 2 de « remettre l'humain au centre » est la bonne chose à faire, l'inverse est par déduction mauvaise. Si ce discours implique une action humaine, l'inverse serait donc inhumain.

Trois éléments sont donc à distinguer de la confusion que le mélange des imaginaires et de la morale viennent créer :

1 - Il existerait deux types d'entreprises : celles plaçant l'humain en leur centre seraient « bien » ; et celles mettant autre chose en leur coeur seraient « mal ».

2 - Or la subjectivité de ces déterminismes varie selon les définitions personnelles données au discours. En conséquence, les appellations « consultant humain », « entreprise humaine », etc. sont absurdes tout comme l'existence d'une possible échelle de degrés d'humanité. Ces associations de mots et ces hypothétiques graduations ne veulent rien dire puisque leur signification repose sur la subjectivité individuelle.

Il existe tout de même des éléments identifiés comme permettant de tendre vers un devenir « plus humain » ; vers un devenir qui met les besoins des individus au coeur des organisations. En ce cas, ne faudrait-il pas plutôt parler de ces éléments-là plutôt que de « l'humain » ?

Mis-à-part cela, quelque chose dénote. Puisqu'il s'agit de remettre - donc de réitérer - l'humain au centre, à quand date la fois où il l'a été ? L'homme du XXI^e siècle est-il moins humain que celui du XIX^e ou du XVIII^e siècles ? Selon l'évolution du travail, ses besoins ne semblent pas avoir été grandement pris en compte tout au long de la révolution industrielle puis de l'apparition de la société de service. Faut-il alors remonter plus en avant ? Quels seraient ces éléments vers lesquels re-tendre ?

c. Filiation conceptuelle

Cette question pose celle de l'affiliation conceptuelle du discours. Puisque l'humain semble être considéré selon ses dimensions subjective, émotionnelle et relationnelle, quelques pistes de réponses s'ouvrent au travers des évolutions théoriques des sciences sociales, des sciences de la gestion, de la psychologie et des neurosciences. À l'évidence, ce

recensement de théories et de mouvements - liés à la considération de l'humain en entreprise - n'a pas pour but d'être exhaustif ni détaillé. Leur mise en lumière a pour seul objectif de situer une forme de pensée et de vision conceptuelle dont le discours « remettre l'humain au centre » serait un descendant.

- [Années 30-40] L'homme au travail est considéré comme un être social : Les études d'Elton Mayo sur les relations humaines et les comportements au travail ont démontré une corrélation entre l'augmentation du rendement et la prise en compte des besoins et des motivations des travailleurs. L'homme n'est donc pas seulement un être économique. Il porte un intérêt personnel au travail qu'il réalise.
- [Années 40] L'homme est théorisé selon l'approche humaniste : Les théories humanistes viennent reconnaître que l'individu a une capacité d'autodétermination dans ses choix et ses expériences personnelles. Il est donc vu comme une personne unique.
- [Années 40-50] Les besoins humains sont reconnus à travers la pyramide de Maslow et les facteurs d'influence du travail : La pyramide de Maslow vient distinguer cinq besoins fondamentaux de l'être humain. Les besoins les plus élevés (développement de soi) nécessitent d'avoir satisfait ceux des catégories inférieures (primaire). Maslow démontre ainsi que le taylorisme, centré sur les aspects économiques, a totalement écarté les besoins du sommet de la pyramide. Fred Herzberg approfondit cette théorie des besoins en distinguant deux types de facteurs qui influencent l'homme au travail et son engagement : les facteurs de conditionnement et ceux de motivation ».
- [Années 50] L'entreprise est reconnue comme ayant un rôle social : Le consultant américain en management Peter Drucker énonce que l'entreprise n'est pas qu'un acteur de production et de profit. Elle a également un rôle social dont la responsabilité est de s'intéresser au bien-être de son environnement et de son personnel. Au même moment apparaît le concept de RSE (Responsabilité Sociale et Environnementale).
- [Années 60] Des facteurs d'influence de l'expérience du travail vécu comme agréable ou désagréable sont identifiés : Douglas McGregor distingue - dans ses théories X et Y - deux types d'individus au travail auxquels sont liés deux types de modèles

organisationnels. Celui dont le travail n'est ni agréable, ni déplaisant vit une expérience salariale au sein d'une organisation souple, participative, managée par la confiance et où sont reconnus les efforts d'investissement.

- [Années 1970] La Qualité de Vie au Travail est théorisée : Les travaux sur la QVT mettent en évidence le lien entre efficacité et santé psychologique au travail. L'enjeu des entreprises est désormais de mieux articuler les dimensions humaines, sociales et techniques du travail.
- [Années 80] Les organisations sont analysées selon une approche systémique : L'entreprise est désormais perçue comme un système composé d'un ensemble de moyens matériels, immatériels, financiers et humains en interaction avec l'environnement (Mitzberg).
- [Années 80] Les émotions humaines sont modélisées : Plusieurs théories psychologiques voient le jour sur les émotions et leur influence sur le bien-être psychologique des hommes au travail.
- [Fin des années 90] Le mouvement de la psychologie positive prend de l'ampleur : Les conditions et processus qui contribuent à l'épanouissement des individus, des groupes ou institutions sont étudiés. Les thématiques du bonheur, des émotions positives, du plaisir et de la réalisation de soi deviennent très visibles avec ce courant.
- [Années 2000] Les émotions humaines sont reconnues et considérées : À partir de la fin du XXe siècle, de nombreuses études sur les émotions apparaissent et affirment la dimension émotionnelle de l'être humain. Parmi d'autres, on retrouve « le cerveau de l'émotion de Damasio (1999, 2001), l'intelligence émotionnelle de Salovey et Mayer (1990) et Goleman (1995, 1998, 2001), la neurobiologie des émotions de Servan-Schreiber (2003) et l'intelligence du stress de Fradin (2008) »⁸¹.
- [Années 2010] Le discours sur la gestion des ressources humaines évolue : Les ressources humaines sont appelées à mettre en oeuvre une gestion humaine des ressources et à passer de la gestion à la valorisation des individus⁸². L'humain est appelé à être placé au coeur des entreprises. La notion de bonheur au travail apparaît, tout

⁸¹ BERNARD (Natalie). - *Bien-être au travail et performance de l'entreprise: une analyse par les paradoxes*. - HAL Open Science, 25/05/2016 [en ligne]. - URL : <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-02461337/document> - p.35

⁸² *Rapport de la Commission de réflexion sur la souffrance au travail*, 16 décembre 2009, URL : www.lasouffranceautravail.fr, p. 18 - Cité dans *L'entreprise à coeur* de CLOT (Yves), p. 19

comme les indicateurs managériaux de « bien-être au travail » (IBET) et les théories de l'engagement.

De l'ensemble de ces mouvements et théories (non-exhaustives) semble ainsi découler le discours « remettre l'humain au centre ». Il est observable que l'homme a bien souvent été considéré de manière restreinte et comme un ensemble d'éléments pouvant être dissociés et tordus à souhait. La prise en compte tardive de ses besoins, émotions, psychologie, etc. n'a pas réussi à rattraper la perte de contact des individus avec eux-mêmes, avec les autres et avec le monde de l'entreprise qui les entoure que la pensée mécaniste et la rationalisation ont pu générer. En réaction, les hommes ont pris de la distance avec le travail et les entreprises ; ce qui s'est traduit par une baisse d'implication et d'engagement.

Selon Lucie Davoine et Dominique Méda : « Il n'y aurait pas de crise du travail en France mais l'expression d'un fort malaise au travail. Les relations sociales en France seraient tellement exécrables que les salariés désespéreraient du travail et se mettraient en quelque sorte dans une position de retrait [...] »⁸³. Dominique Méda observe également que « ce lien social n'est ni voulu ni aimé ; il est sans parole et sans débat ; les actes sociaux s'y font automatiquement »⁸⁴. Le discours « remettre l'humain au centre » serait donc l'expression de ces besoins relationnels et communicationnels auxquels les entreprises ne répondent pas ; qui sont exprimés de part et d'autre dans les résultats d'enquête externe⁸⁵ ; et dans les revendications des entreprises dites « humaines » et « humanistes ».

En dehors de cette hypothèse, les organisations auraient-elles déjà entreprises certains changements et mises en oeuvre certaines pratiques pour répondre à cette nécessité de prendre en compte les individus, leurs besoins et insatisfactions ?

d. Les tendances actuelles des entreprises : de la QVT au business du bonheur

Depuis l'apparition de la notion de qualité de vie au travail (QVT), le sujet est particulièrement prégnant dans la vie des entreprises. Confrontées à des changements

⁸³ DAVOINE (Lucie) et MÉDA (Dominique). - *Place et sens du travail en Europe. Une singularité française ?*. - Document de travail pour le Centre d'étude de l'emploi, n°96-1, février 2008. - p. 82

⁸⁴ MÉDA (Dominique). - *Le Travail, une valeur en voie de disparition*. - Paris : Flammarion, 2010. - p. 170

⁸⁵ Questionnaire externe

majeurs - tant économiques, politiques, numériques, écologiques et sociaux -, elles doivent faire face à une révolution permanente du monde professionnel dont les pratiques, métiers et business model sont impactés.

Dans cet environnement, l'humain est ainsi présenté comme la clé et la condition de réussite des mutations encourues. Les cabinets de conseil affirment que les transformations reposent sur la dimension humaine. Les collaborateurs deviennent un « facteur » de réussite et se voient désormais appelés *facteur humain*. De fait, les plans de conduite du changement pullulent ; les carcans se dissolvent, laissent place à l'agilité, la liberté d'expression personnelle et au mélange des strates hiérarchiques ; les entreprises et les gens sont repulmonarisés⁸⁶ ; le bien-être au sein même des organisations - dopé par les cours de yoga, cuisine, méditation, sport et séances psy - est scandé de toute part ; la cohésion des équipes est renforcée à coup de team building ; les espaces sont aménagés en open-space design, parfois dotés de baby-foot et de tables de ping-pong. Une véritable « culture thérapeutique » - dont l'émergence date des années 1970 - prolifère⁸⁷. On voit même apparaître des Chiefs Happiness Officers dont la responsabilité est de contribuer au bonheur des gens en entreprise, alors même que ce dernier est totalement subjectif. L'humain semble être mis au centre des préoccupations ; et donc des entreprises ?

En réalité, beaucoup de ces actions viennent surtout répondre à l'observation des dirigeants qui est qu'un salarié - dit heureux - a un taux d'absentéisme moindre ; une meilleure qualité de travail ; une efficacité et productivité plus élevée ; et une plus forte propension à des comportements prosociaux. Il semblerait finalement que ces changements ne soient pas fortement dénués d'intérêts financiers.

Les organisations des années 2000 à aujourd'hui se voient ainsi habillées, déguisées, enveloppées dans des artifices matériels, comportementaux et de langage. L'ère du XXI^e siècle devient celle de l'industrie du bonheur⁸⁸; de l'injonction au positivisme, à l'harmonie et au solutionnisme à l'extrême ; ainsi que du développement personnel à quoi rien ne résiste. Est-ce donc les hommes qui ne résistent pas et succombent encore plus profondément à un certain asservissement des entreprises ?

⁸⁶ Spectacle de théâtre « La vie est une fête ». - Les Chiens de Navarre, vu le 28/06/2022

⁸⁷ ILLOUZ (Eva). - *Saving the Modern Soul : Therapy, Emotions, and the Culture of Self-Help*. - Berkeley : University of California Press, 2008.

⁸⁸ Documentaire « Le business du bonheur ». - Réalisé par Jean-Christophe RIBOT, ARTE, 2022. - consulté le 29/08/2022

Même le coaching - pratique en pleine explosion dont le principe est d'accompagner des personnes « pour le développement de leurs potentiels et de leurs savoir-faire dans le cadre d'objectifs professionnels »⁸⁹ - semble quelque part pervers. Selon Scarlett Salmon, le coaching n'a rien d'autre pour objectif que de « réconcilier capitalisme et humanisme »⁹⁰. D'autres penseurs se demandent si il ne serait pas l'expression d'un mal-être de la société (Ehrenberg, 2020) ; un piège dont l'appât est le bonheur (Cederström et Spicer, 2016) ; l'ambition de compétences sur-développées et optimisées (King, Gerish, Rosa, 2019) ; ou encore un nouvel esprit du capitalisme (Boltanski et Chiapello, 2011 [1999]).

La réussite et le bien-être ne relèvent pas de l'entreprise mais de l'individu lui-même à qui incombe la responsabilité de son expérience professionnelle et de sa carrière. À quel moment l'entreprise se mobilise-t-elle et prend-elle sa part ? D'autant plus que nombre sont les professionnels et les consultants « qui profitent de l'instabilité et de l'inquiétude pour créer des plans de transformations pseudo parfaits et emprunts d'une « grande rationalité » [...] ils avancent armés de leur novlangue pernicieuse - à coups « d'optimisation organisationnelle » et autre « transformation par les coûts » - et sont devenus les maîtres dans les traitements des problèmes d'aujourd'hui avec les outils d'hier »⁹¹.

Tout ceci relève d'un monde de l'humain absurde malgré le fait de le placer au centre des attentions des organisations. Bien sûr, certaines entreprises se distinguent par leur réelle mise en pratique et leurs changements concrets, dont l'intention d'un mieux-être des collaborateurs est authentique et louable. Mais sous prétexte de rendre les choses plus humaines, il semblerait que beaucoup d'entre elles dérivent vers une forme de *business* de l'individu ; dont le bonheur est bien sûr illusoire dans une bonne partie des cas, car cela résout-il vraiment le problème aujourd'hui posé qu'est le fait de considérer les hommes au travail « comme des personnes »⁹² ? En ce sens, toutes ces pratiques sont-elles tournées vers l'humain ou au service de l'humain ? L'humain est-il de cette manière remis au centre ?

⁸⁹ Définition Coaching. - La Société française de coaching, 2001.

Tiré de l'ouvrage SALMAN (Scarlett). - *Aux bons soins du capitalisme. Le coaching en entreprise*. - Paris : Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 2021. - p. 10

⁹⁰ SALMAN (Scarlett). - *Aux bons soins du capitalisme. Le coaching en entreprise*. - Paris : Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 2021. - p. 10

⁹¹ HASSOUN (Batoul) et RASTOIN (Natalie). - *Un caillou dans la chaussure : l'humain au coeur de l'entreprise*. - 2ème éd. - Paris : Édition de l'Observatoire/Humensis, 2020 - p. 12

⁹² ROGERS (Carl). - *La Relation d'aide et la psychothérapie*. - Paris : Éditions sociales françaises, 1970.

e. Ce que l'humain raconte des entreprises

Dans une modernité avec ses évidentes situations de multiculturalité et de métissage des imaginaires, l'humain au travail apparaît en France comme un être technique devenant - au grès des années, des évolutions des organisations et des mouvements conceptuels - un être sensible dont les besoins et les fonctionnements sont progressivement compris. De leur considération forcée à leur prise en compte stratégique incontournable, les entreprises les intègrent progressivement en tant que salarié, collaborateur et même partenaire.

Quelles qu'elles soient, ces organisations n'en restent pas moins opportunistes et futées et oeuvrent toujours pour améliorer leur productivité et leur croissance. Le discours « remettre l'humain au centre » traduit ainsi une rupture et un rapprochement entre les conceptions stratégiques des dirigeants et des consultants, et les attentes des collaborateurs. À première vue, elles semblent converger dans la même direction mais c'est dans l'intention et le but visé que les visions divergent. Être humain est-il donc si opposé que cela avec le modèle des entreprises leur permettant d'exister ? A priori non puisque ces dernières exploitent toutes les facettes de l'humain (force physique, intelligence rationnelle, émotionnelle, situationnelle, relationnelle, etc.). Les collaborateurs en viennent même aujourd'hui à leur faire don de leurs idées innovantes. Il est donc observable que les dirigeants et consultants surfent sur ce discours n'ayant pas la même signification pour ceux étant l'objet du propos. En ce cas, « remettre l'humain au centre » est-il un discours bullshit ?

f. Le « human washing »

« Remettre l'humain au centre » est un discours dont les entreprises usent comme positionnement concurrentiel différenciant et compétitif. À l'image du « green washing »⁹³, les entreprises pratiquent également aujourd'hui le « human washing ». Il peut être défini comme un procédé marketing qui consiste à mettre en avant des arguments de considération des collaborateurs pour se forger une image humaine, alors que la réalité des faits ne correspond pas - ou peu - à la teneur explicite ou implicite des messages émis.

⁹³ Le green-washing est une pratique marketing ayant pour but de donner aux organisations (entreprises, organismes privés, institutions) « une image trompeuse de responsabilité écologique ».
Définition Green-washing. - Wikipédia. - URL : <https://fr.wikipedia.org/wiki/Greenwashing>, consulté le 26/08/2022

Pour beaucoup d'entreprise, « remettre l'humain au centre » consiste à produire un discours portant sur des valeurs, sur une vision du monde, sur une éthique de travail. Là où cette démarche traduit du « human washing », c'est lorsqu'elle reste à l'état de discours et ne se traduit jamais en actes. C'est pourtant ce qui s'observe dans de nombreux cas. Les « nouvelles entreprises » plaçant l'humain en leur coeur fleurissent de toute part. Nouvellement créées, réinventées en six mois, ou ré-émergeant de leurs cendres, elles affichent un discours soucieux de leur responsabilité et devoir social. Certaines font du bien-être au travail leur business, comme par exemple l'entreprise Great Place To Work.

À cela s'ajoute une pléthore de publicités ayant pour seul but de créer une image corporate plus humaine où chaque être semble plus équilibré, épanoui et heureux que jamais. L'humain, après avoir été oublié, n'a donc jamais été autant publicisé de toutes parts. C'est à cause de cette extravagance que de nombreuses personnes identifient le discours « remettre l'humain au centre » comme une tendance marketing « bullshit ».

C. Le discours des cabinets de conseil, le « mantra de l'humain » et les nouvelles postures sur le marché

« Oui, l'humain a été oublié ou abandonné, notamment dans pas mal de grands cabinets de conseil qui prônent des transformations rapides et une efficacité mesurée. On considère l'humain comme une matière malléable et facilement adaptable ; et on le met souvent dans des projets qui sont dans un mode d'imposition. Depuis trois - cinq ans, on est en train de se dire « merde en fait il faut qu'on les embarque, il y a peut-être de l'intelligence là-dedans ».⁹⁴

En phase avec ce business grandissant⁹⁵, les cabinets de conseil donnent désormais le « la » de l'humain et diffusent cette musique au grès des projets qu'ils accompagnent. Il est remarquable d'observer que malgré leurs histoires et traditions différentes, un bon nombre d'entre eux développent ce discours commun. « Remettre l'humain au centre » apparaît ainsi au dirigeant Jean-Michel Philippon comme « [...] la phrase la plus populaire, pour ne pas

⁹⁴ Entretien C semi-directif - consultant Advents

⁹⁵ La preuve en est la création récente de la pratique « Human Transformation » chez Accenture depuis seulement huit ans.
Entretien C semi-directif - consultant Advents

dire populiste, entendue dans le milieu de l'entreprise ces derniers temps, et relayée bien entendu par tous les cabinets de conseil en organisation. [...] Cette phrase est tellement relayée, qu'elle en deviendrait une sorte de mantra (...) ».⁹⁶ Mais comment les cabinets traduisent-ils et incarnent-ils ce message ? L'étude succincte de plusieurs d'entre eux, et dont les profils varient, permet d'analyser ce phénomène. Le panel sélectionné est composé de : Accenture, le leader mondial du marché du conseil ; PwC, un des Big Five dont l'audit est le coeur de métier ; Sopra Steria, une SSII ; et Balthazar, un petit cabinet fondé sur le discours de l'humain.

a. Panorama de quatre cabinets de conseil et de leur perception de l'humain

- Accenture et l'humain augmenté

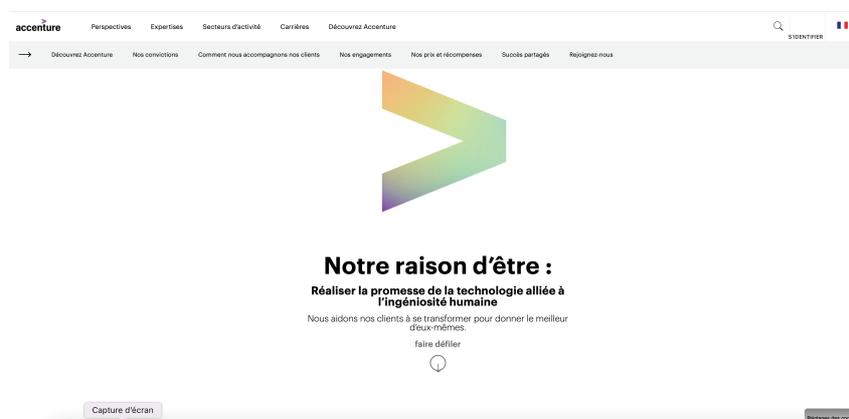
Le cabinet Accenture est une entreprise mondiale de conseil comptant plus de 624 000 salariés dans 120 pays. Leader du marché, il a investi le business de la conduite du changement et le discours de l'humain comme tant d'autres. « Intégrer une approche centrée sur l'humain » est l'un des multiples articles ou rapports de recherche accessibles sur son site. Selon ce dernier, la croissance des organisations dépend de « la combinaison entre une approche centrée sur l'humain et d'une stratégie business fondée sur l'analytic »⁹⁷. Les collaborateurs sont associés à la dimension opérationnelle, la data et la gestion. Liée à cela, la raison d'être d'Accenture apporte plus d'informations complémentaires sur sa conception de l'homme. Son ambition est de « Réaliser la promesse de la technologie alliée à l'ingéniosité humaine ». La page internet⁹⁸ la présentant est très épurée, dans les tons blancs et gris. Seuls le noir de la typographie et son symbole de marque en couleurs viennent remplir l'espace de la page en son centre et rompre avec ce minimalisme. Lié au signifié de la raison d'être, il évoque un univers technologique, robotique et humanoïde. La technologie combinée à l'ingéniosité humaine ne sont-elles pas les moyens pour arriver à cette finalité ? Il semblerait

⁹⁶ PHILIPPON (Jean-Michel). - « Remettre l'humain au centre de l'entreprise : bullshit ou pas ? ». - LinkedIn, 23/05/2019 [en ligne]. - URL : <https://www.linkedin.com/pulse/remettre-lhumain-au-centre-de-lentreprise-bullshit-ou-philippon/?originalSubdomain=fr> - consulté le 17/03/2022

⁹⁷ THEOFILOU (Bill), SHAH (Baiju) et CURTIS (Mark). « Intégrer une approche centrée sur l'humain ». - Accenture Strategy, 20/01/2020. - URL : <https://www.accenture.com/fr-fr/insights/strategy/human-centered-business>, consulté le 30/08/2022

⁹⁸ Page site internet Accenture. - URL : <https://www.accenture.com/fr-fr/about/company-index>, consulté le 30/08/2022

ainsi que l'humain augmenté (data, technologie, intelligence artificielle⁹⁹, métaverse¹⁰⁰, etc.) - et non l'être humain - soit placé au centre de l'entreprise.



- PwC et l'humain stratégique

Le cabinet PricewaterhouseCoopers (PwC) est un réseau international d'organisations spécialisées en audit, expertises comptables et conseil en approche sectorielle. Il fait partie des Big Five, c'est-à-dire les plus gros cabinets existants sur le marché. C'est au sein de ses onglets RH qu'il porte un discours sur l'humain. La page dédiée¹⁰¹ affiche le message « L'humain au centre de l'échiquier » sur fond de building en vision plongée, tons bleu-gris professionnels et silhouette féminine centrée vers qui toutes les lignes convergent. Un certain sérieux de cette image - aux allures posées et conquérantes et dont une dimension digitale émane - vient entrer en dialogue avec le message textuel qu'elle soutient. Si l'entreprise est l'échiquier, les humains en sont les dames, les fous et les rois. Mais de ce jeu se jouant à un contre un, qui est l'opposant ? Avec qui les humains sont-ils en adversité ? Et de qui, de l'échec et mat, en ressortira vainqueur ? Le jeu d'échecs est un jeu de stratégie, de tactique et de clairvoyance à l'ambiance froide et logique. L'humain, qu'il soit pièce maîtresse ou adversaire, est donc une ressource ; un pion stratégique à bouger.

⁹⁹ Page site internet Accenture. - URL : <https://www.accenture.com/fr-fr/insights/artificial-intelligence-index>, consulté le 30/08/2022

¹⁰⁰ Page site internet Accenture. - URL : <https://www.accenture.com/fr-fr/services/metaverse-index>, consulté le 30/08/2022

¹⁰¹ Page site internet PwC. - URL : <https://www.pwc.fr/fr/publications/ressources-humaines/l-humain-au-centre-de-l-echiquier.html>, consulté le 30/08/2022



- Sopra Steria et l'humain impersonnel

Sopra Steria est un cabinet de conseil proposant des prestations de conseil et des services technologiques. Tourné sur le digital, il n'en est pas moins présent sur le marché de la conduite du changement. Parmi les enjeux de projet qu'il relève, celui de « révéler votre capital humain »¹⁰² est positionné comme un défi des transformations. Sopra Steria considère ainsi les hommes et les femmes de l'entreprise comme un capital. Selon sa définition, il est donc soit ce qui est le plus important, soit une somme d'argent conséquente ou un ensemble de ressources accumulées¹⁰³. Sur fond d'image de banque de données gratuites où deux individus impersonnels semblent vides et figés dans des postures peu naturelles, le discours de la « révélation » sonne faux. La composition de cette page est basique, sans aucune empreinte différenciante, aucune individualité. L'humain chez Sopra Steria, en plus d'être un élément financier, est-il envisagé de la sorte ?



¹⁰² Page site internet Sopra Steria. - URL : <https://www.soprasteria.fr/enjeux/reveler-votre-capital-humain>, consulté le 30/08/2022

¹⁰³ Définition Capital. - Larousse [en ligne]. - URL : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/capital/12900>, consulté le 26/08/2022

- **Balthazar et l'humain vivant**

Balthazar est un petit cabinet de conseil spécialisé en accompagnement stratégique, en conduite du changement et en formation collaborateur. Son activité est construite autour des hommes qui composent les entreprises. C'est en cela qu'il considère chacune de ces dernières comme des « organismes vivants, uniques et complexes »¹⁰⁴, à l'inverse d'entités « mortes », « communes » et « simples ». Balthazar met ainsi l'accent sur différents caractères intrinsèques à l'être humain et qui semblent pourtant avoir été oublié au profit des machines et de la rationalisation. Le cabinet se positionne ainsi en opposition à la conception industrielle des individus ; donc à la pensée mécaniste. C'est bien là le propos de son associé co-fondateur Jean-Noël Fell qui énonce : « Réussir les transformations [...] exige de changer de regard sur l'entreprise, en passant d'une organisation mécaniste à une organisation vivante dotée d'une raison d'être »¹⁰⁵. L'humain est donc conçu comme un être qui existe, qui vit ; et qui porte en lui des aspirations et des expressions de soi multiples faisant les entreprises. L'univers coloré du site internet ainsi que ses illustrations épurées, minutieuses et complexes viennent retranscrire le caractère organique et multiple de l'humain mis au centre du cabinet.



b. Objectifs sous-jacents

Il est ainsi observable que chacun des quatre cabinets de conseil - brièvement analysé selon un échantillon de leur discours - ne semblent ni définir l'humain, ni le mettre au centre des entreprises de la même manière. Cela n'indique pas - pour aucun d'entre eux - une forme de « human washing ». Il faudrait pour l'affirmer ou le contredire opérer une

¹⁰⁴ Page site internet Balthazar. - URL : <https://balthazar.org>, consulté le 30/08/2022

¹⁰⁵ Page site internet Balthazar. - URL : <https://balthazar.org/nos-entites/consulting-2/>, consulté le 30/08/2022

analyse plus poussée. Néanmoins, l'emploi fait du mot « humain » au sein des différents systèmes de signes associés prouve bien l'existence de multiples imaginaires.

Ces grands groupes et petits cabinets semblent ainsi récupérer de ce terme « humain » - rentré dans le langage courant et dont la psychologie s'est répandue - une sorte de porte d'entrée *business*. D'une part, il permet de toucher n'importe quel client de n'importe quel domaine sensible à l'importance du *facteur humain* dans un projet. D'autre part, il permet d'ajouter à n'importe quel projet (ERP, Supply Chain, etc.) une partie *conduite du changement* après avoir sensibilisé le client sur le tas.

Utiliser le discours de l'humain permet ainsi de parler à toute personne de ce qui l'intéresse sans forcément que la même chose soit perçue par les deux parties.

- - - - -

« Remettre l'humain au centre » est un discours qui apparaît comme symptomatique du XXI^e siècle, là où le sujet de l'humain, de son bien-être et de sa prise en compte est devenu incontournable. Entre nouveau filon *business*, positionnement « *human washing* » ou intention manifeste de changement, ce discours est perçu de manière différente par les multiples acteurs du domaine professionnel. Certaines entreprises et cabinets de conseil y perçoivent une finalité de réussite de projet et d'accroissement de productivité. D'autres, ainsi que nombre de collaborateurs, y voient plutôt une évolution vers plus d'humanité - notamment dans les relations et la communication - et d'humanisme avec un changement de paradigme où le sens de l'humain devient prioritaire face à toutes autres composantes des organisations.

Depuis les années 1840, de nombreux changements - perçus aujourd'hui comme négatifs - ont été vécus comme : une montée du progrès et avec elles une maîtrise de la gestion des machines, des process et des hommes de plus en plus accrue ; un conditionnement et un contrôle des salariés dont l'autonomie, la responsabilité personnelle, le libre-arbitre et la prise d'initiative ont pour beaucoup été anéantis ; et un paradigme sociétal dont la productivité, l'efficacité, la rentabilité et la capitalisation - par la production de masse et la consommation de masse - sont les mots d'oeuvres.

Il semble qu'aujourd'hui cela soit trop ; qu'une limite ait été franchie. L'omniprésence du discours « remettre l'humain au centre » n'est donc pas anodin et ne peut être réduit à une tendance sur laquelle les individus surfent. Souvent identifié comme une tendance marketing « bullshit » que chacun interprète à sa façon, l'existence de ce discours est pourtant bien symptomatique de quelque chose. Alors qu'implique-t-il ? Que soulève-t-il et que tente-t-il d'exprimer à demi-mot ?

Puisque les explications qui en sont données restent vagues et peu pragmatiques, comment comprendre et distinguer une manière de l'incarner et de l'appliquer ? Parmi les cabinets de conseil qui se disent « mettre l'humain au centre » de leurs accompagnements, se distingue Advents. C'est au travers de son analyse qu'une tentative de réponse sera faite aux questions posées.

II. L'humain chez Advents : au coeur de sa culture, de son histoire et de ses préoccupations internes

A. Identité et philosophie du cabinet Advents

a. Histoire, raison d'être et mutations du cabinet

L'histoire d'Advents débute avec l'avènement du conseil en France dans les années 1990 et du parcours de ses quatre associés fondateurs : Johan Benilsi, Bruno de Larrard, Nicolas Gouzy et Mathieu Dargelas. Tous travaillaient à l'origine chez Unilog Management, une importante société de services et d'ingénierie en informatique (SSII), au sein du pôle conseil créé en 1998-1999. Au cours de divers projets, ils commencèrent à se heurter à une difficulté récurrente qui leur fit questionner leur manière de travailler.

« On s'est rendu compte que l'anomalie, l'origine du problème de ce projet était le cahier des charges. Les mecs qui avaient fait le cahier des charges ne connaissaient rien au projet ERP et vendaient du rêve. C'était la guerre des étoiles. »¹⁰⁶

Le manque d'expertise et de pragmatisme au sein des projets ne leur convenaient plus, tout comme les offres proposées de plus en plus uniformisées. De ce constat et d'une envie de dévier des parcours tous tracés qui se présentaient à eux, ils décidèrent de créer leur propre structure afin de se positionner au côté de leurs clients et réaliser des cahiers des charges réalistes où les limites techniques étaient prises en compte.

Ainsi démarra l'aventure Advents qui fut créée en 2008 sur Paris. Le cabinet débuta avec une offre fonctionnelle, tournée vers les SI, et distinguée en trois pôles : Finance, Achat et Supply. Au fil des années, l'équipe commença à grandir et à se structurer, un deuxième bureau fut ouvert à Lyon et l'offre généraliste de conseil IT se diversifia avec le recrutement de nouveaux profils. Entre 2009 et 2022, cinq nouveaux associés et un directeur rejoignirent l'équipe initiale, chacun amenant son empreinte : Emmanuel Gauché (marché lyonnais et création du second bureau), Jérémie Ayme (SI et Innovation), François Evellin (ERP), Olivier Beaurain (Supply Chain), Arnaud Ratié (RH, Change, pôle THO), Gérald Espardellier (Direction commerciale, Marketing et Business Design, pôle MED) et Gilles Fontaine (Agilité, gestion de projet).

D'autres personnalités induisirent également des évolutions notables comme Benoît Pain et Frédéric Gilbert sur le plan du développement de pratiques de travail innovantes telles que les jeux sérieux, les outils digitaux, l'agilité et l'intrapreneuriat. Aujourd'hui Advents regroupe un collectif d'environ soixante-cinq personnes au sein de trois pôles - ERP Digital, THO (Transformation, Humain et Organisation), MED (Marketing et Design Experience) -, et prône une envie forte, celle de vivre une aventure humaine différenciante.

Cette envie est une ligne directrice forgée par de nombreux aspects et qui se traduit aujourd'hui par ce que les consultants appellent « l'ADN Advents »^{107 108}. Cet ADN prend

¹⁰⁶ Entretien G semi-directif - consultant Advents

¹⁰⁷ Une analyse de cet ADN a été rendu possible par un questionnaire partagé à l'ensemble des collaborateurs dans le cadre d'un séminaire venant questionner l'animation interne du cabinet (avril 2022). Il a été possible d'en extraire un nuage de mots venant présenter les différents qualificatifs utilisés pour découvrir l'ADN d'Advents, à retrouver en annexe 2. Un second nuage de mot extrait à partir des réponses au questionnaire interne relatif à ce mémoire vient confirmer les éléments ressortis dans celui du séminaire. Il est consultable en annexe 2.

¹⁰⁸ Plusieurs éléments de discours présents sur le site interne d'Advents sont consultables en annexe 1.

source à la racine même du cabinet, dans le choix de son nom dont la signification est relative à « l'aventure humaine du conseil ».

« Dans Advents, tu as le Ad- de *advisory* dans le conseil ; tu as aussi la notion *d'aventure*, c'est une aventure, comme une aventure humaine ; et le -vents c'est comme *events*, c'est un événement. »¹⁰⁹

Au fond vient se sustenter la forme. La charte graphique aux allures techniques - revisitée en 2018 - vient se soustraire à un nouveau design plein de rondeur, de couleur vive rose/rouge et à l'omniprésence de photographies de collaborateurs. À cela s'ajoute le symbole du battement de coeur humain faisant office de « V » dans le logo et venant structurer toute communication visuelle du cabinet. C'est de cette manière qu'Advents, progressivement, créa une image venant promouvoir l'humain. À cela s'additionne un discours concordant, où ce dernier est mis à l'honneur et identifié comme valeur centrale. À l'inverse de certains de ses concurrents - comme ceux analysés précédemment -, ce positionnement marketing est ici une traduction du réel. Au-delà d'une philosophie de travail où chacun se définit comme étant « humains d'abord, consultants ensuite », cet ADN se formalise par une forte volonté de créer un relationnel convivial et de confiance, tant en interne qu'avec les clients. Est cultivée au quotidien la volonté de réaliser des projets sur-mesures qui impliquent une proximité et écoute importante des individus. À cela s'ajoute une attention accrue portée sur l'animation interne (week-end annuel, séminaires, repas collectifs, soirée hebdomadaire, sorties informelles) ainsi que l'affirmation d'un business model atypique où aucun staffing n'est planifié le vendredi après-midi afin de favoriser la cohésion et le développement du cabinet.

« Advents c'est un écosystème de consultants soudés où chaque personnalité a sa place et avance aux côtés de nos clients dans une relation de confiance. Nous réservons notre vendredi après-midi aux chantiers internes pour créer des liens forts et transverses. »¹¹⁰

L'accent, au-delà des capacités d'adaptabilité et d'innovation, est ainsi mis sur les notions de collectif et d'équipe. Pour certains, Advents se résume en une grande famille d'Adventgers où les gens s'apprécient, passent du temps ensemble, peuvent s'épauler, se lier d'amitié. Le relationnel dépasse le cadre professionnel de manière à ce que chacun jingle

¹⁰⁹ Entretien G semi-directif - consultant Advents

¹¹⁰ Page interne Advents. - Valeurs et positionnement. - URL : <https://www.advents.fr/advents/valeurs-et-positionnement/>, consulté le 16/08/2022

entre proximité amicale et professionnelle, cela même au sein des relations clients. Cette question d'un commun partagé est fondamentale pour les consultants et fait trace chez les personnes avec qui le cabinet travaille, entraînant une forte fidélisation.

« Ils [les clients] sentent l'ambiance. Ils sentent le professionnalisme (...), l'ambiance et l'esprit d'équipe. C'est ça qu'ils cherchent. Un projet c'est une histoire d'hommes et de femmes (...) qui travaillent ensemble, qui ont le même objectif. »¹¹¹

La considération et le bien-être des individus se retrouve alors être une valeur forte et affirmée qui, bien que rarement, a entraîné plusieurs refus de collaboration de la part des associés envers différentes entreprises.

« J'ai déjà dit « non » à un client. On a mis fin à la relation car je savais qu'humainement ça n'allait pas passer ; c'était un bourreau (...). On a le droit d'être différents mais il y a des valeurs fondamentales qu'on doit partager sinon ça ne marche pas. »¹¹²

Cette prise de position s'est vue être renforcée par la manifestation formelle, à partir de 2018, de la marque DDBD® d'Advents, qui signifie « Do Different » - « Be Different ». Cette marque fut élaborée dans un but d'affirmation d'identité, d'expertise et de positionnement différenciant sur le marché du conseil. Son nom est désormais associé, en tant que baseline, à celui du cabinet.

Pour retracer son processus d'incubation, il est important d'énoncer que la question de la différence fait partie des intentions des associés dès la création d'Advents.

« Ils ont créé Advents, un cabinet qui leur ressemble, et ont enfin retrouvé le plaisir de faire leur travail à leur façon, tout en répondant aux vraies attentes des clients qui ne se retrouvent plus dans l'offre uniformisée proposée par les « grands cabinets ». »¹¹³

Le cabinet grandit ainsi en affirmant une forme de liberté, d'humanité et de proximité relationnelle en rupture avec d'autres concurrents. C'est en 2018, lorsque furent recrutés le manager Benoît Pin et Arnaud Ratié pour développer le pôle THO, que certaines choses s'accrochèrent structurellement. Le premier initia, lors de son arrivée, l'offre « Do Different » en mettant l'accent sur des aspects méthodologiques différenciants tels que la facilitation graphique, les jeux sérieux collaboratifs, des outils et logiciels digitaux, etc. Puis dans sa continuité et dans l'idée de proposer une offre complète, le second créa le « Be

¹¹¹ Entretien F semi-directif - consultant Advents

¹¹² Entretien F semi-directif - consultant Advents

¹¹³ Page site internet Advents. - Histoire et chiffres clés. - URL : <https://www.advents.fr/advents/histoire-et-chiffres-cles/>, consulté le 16/08/2022

Different », en réponse à l'observation d'un manque de *soft skills* important au sein des équipes. DDBD® devint ainsi une offre, évolua en *practice* et fut finalement reconnue comme valeur transversale. Elle devint *in fine* une marque déclarée et protégée ainsi qu'une expression textuelle de « l'ADN de la maison », vecteur d'attractivité pour les clients et le recrutement.

La question de l'humain, définit comme étant « la clé de réussite de tout projet »¹¹⁴, est ainsi un sujet fondamental pour le cabinet Advents tant du point de vue de ses valeurs que de sa démarche de travail, sa dynamique interne ou sa stratégie.

b. Les traductions humaines du cabinet Advents

L'histoire, l'identité et les démarches de travail du cabinet Advents traduisent un intérêt de l'humain dont l'attention a évolué au fil de ses évolutions. Cet intérêt se traduit par un investissement de la relation humaine sous diverses facettes : le vendredi-après midi pour travailler ensemble et partager des moments conviviaux ; la relation client côte-à-côte et de proximité, parfois sur-investie ; l'organisation de soirées, week-end entre collègues pour partager plus que le simple travail et se réunir autrement ; l'ambiance interne où le collectif, l'esprit d'équipe, la confiance et la bienveillance sont cultivés ; l'accessibilité relationnelle hiérarchique, la liberté d'expression et la porosité entre vie personnelle et professionnelle ; la considération des personnalités et de leurs envies individuelles ; la codification communicationnelle plus détendue (tenue vestimentaire, langage) ; la création d'espaces de rencontre et d'échanges (cuisines aménagées, tables, canapés) ; etc. De tous ces éléments en découlent une fidélité tant chez les collaborateurs - où un faible *turn over* est observé - que chez les clients qui renouvellent les missions et recommandent le cabinet.

[Hélène Napoli, cliente] « C'est-à-dire qu'ils sont très à l'écoute de leurs équipes, de les faire grandir, avancer et évoluer ; et de leurs clients qui quelque part font aussi parti de leurs équipes. [...] Ça je pense que ça se ressent dans les relations de travail au quotidien. Sur le projet, qu'on soit Advents ou pas, ils ne font pas forcément de différences. Ils font des séminaires internes et ils ne nous invitent pas, il faudrait qu'ils nous invitent de temps en temps. »¹¹⁵

¹¹⁴ Page internet Advents. - Valeurs et positionnement. - URL : <https://www.advents.fr/advents/valeurs-et-positionnement/>, consulté le 16/08/2022

¹¹⁵ Vidéo « 2018 : Advents fête ses 10 ans ! ». - Extrait de discours d'Hélène Napoli, Crédit Agricole Assurance, 7 octobre 2018. - URL : <https://youtu.be/nOV2BMY6nNk>, consulté le 17/08/2022

La dynamique commerciale se fait ainsi principalement par réseau et bouche-à-oreille tout comme le recrutement. La recommandation de profils au sein des entourages des consultants est recherchée afin de garantir l'embauche de personnes ayant « l'esprit de la maison ». L'ensemble traduit une attention particulière portée sur chaque individualité et sur la manière dont chacun s'épanouit dans le collectif, au-delà des attendus du contrat salarial.

c. Focus sur la philosophie DDBD®, un marqueur de différence

Les mutations du cabinet sur le plan de ses expertises et de l'apparition de sa marque DDBD® sont également de fortes traductions d'une évolution de son sens de l'Humain. Afin de comprendre plus en profondeur le positionnement d'Advents, il semble alors pertinent d'analyser plus en détails son manifeste *Do Different - Be Different®* qui est présenté comme une synthèse complète et pragmatique de son identité¹¹⁶ et comme sa raison d'être. Une approche sémiologique et sémiotique est ici spécifiquement mise en application.

Do Different - Be Different®
« Faire différemment » et « être différent » pour vos transformations actuelles et futures.
 DDBD® c'est...

Décider d'accueillir la richesse humaine comme source d'énergie au quotidien

Nous plaçons l'humain au cœur des transformations car il contribue à la création de valeur chaque jour. C'est pour cela que la première de nos actions est de nous immerger dans votre quotidien au plus près de vos équipes afin de nous imprégner de votre ADN, de votre culture et de votre fonctionnement. Nous nous basons sur cette phase d'immersion pour construire ensemble un véritable parcours d'accompagnement sur mesure. L'être humain étant profondément évolutif, toute démarche de transformation implique de l'adaptabilité et de l'agilité. Chez Advents, nos consultants portent en eux ces capacités pour les diffuser tout au long de notre accompagnement.

Dépasser la seule expertise pour aller encore plus loin

Aujourd'hui l'expertise est une des clés de réussite. Cependant, elle doit nécessairement s'associer à la curiosité, la prise de risque et l'envie d'apprendre et de comprendre. L'écoute et le partage qui nous animent, nous incitent naturellement à mettre en avant le vécu, la personnalité et la créativité de tous. Ainsi, nous puisons les solutions à vos enjeux en chacun de vos collaborateurs pour créer un accompagnement qui vous ressemble. Tout ceci contribuera à la solidité des transformations à venir.

Bien construire collectivement aujourd'hui, c'est réussir ensemble demain

Nous sommes persuadés que notre projet est commun et que le partenariat est essentiel pour réussir. Tout au long de notre collaboration, nous œuvrons pour instaurer une relation de coopération partagée au bénéfice de tous et dans laquelle nous nous faisons grandir mutuellement. Se dire les choses, ne rien se cacher et avancer en confiance sont les bases de notre relation de partenariat que nous vivons au quotidien. Pour cela, nous organisons des échanges réguliers, favorisant l'expression de tous afin de créer « sur-mesure » à tous les niveaux. La réussite d'aujourd'hui et de demain passe par la prise de risques mutuels et c'est avec passion et ambition que nous nous impliquons à vos côtés pour avancer ensemble vers le succès.

Découvrir de nouvelles formes de travail qui bousculent les codes

Oser, expérimenter et se challenger systématiquement, nous nous l'appliquons d'abord à nous-mêmes. Ensemble, nous construisons de nouvelles organisations et pratiques intégrées à votre écosystème. Notre manière de travailler est basée sur le ludique et l'interactif afin de créer des « moments de vie » et d'embarquer plus rapidement vos collaborateurs. Cette approche singulière tournée vers la valeur utile, donne du sens aux transformations et développe l'engagement de vos collaborateurs.

*Nos clients nous choisissent pour notre capacité à faire différemment et être différent.
 Nous les choisissons pour leur envie d'affirmer leurs différences.*

Image du manifeste DDBD® publié sur le site internet du cabinet Advents

¹¹⁶ Entretien C semi-directif - consultant Advents

Do Different - Be Different® se traduit en français par « Faire différemment – Être différent ». Les termes utilisés se résument en trois mots : faire, être et différent. Faire différemment ou être différent implique naturellement un élément, un objet ou une personne de comparaison. Ainsi, par rapport à qui, ou par rapport à quoi, Advents souhaite-t-il être et/ou faire différemment ? Afin de le comprendre, cela nécessite tout d'abord de définir de manière distincte les mots « faire », « être » et « différent » selon l'étude de leur signe, signifiant, signifié, sens dénoté et sens connoté. La mise en forme par tableau permet une facilitation de la lecture des différentes informations relevées.

Signe FAIRE	
Le mot « faire » est un composé des lettres f-a-i-r-e, de trois voyelles et deux consonnes.	
Signifiant FAIRE	Signifié FAIRE
Faire est un mot	Le mot « faire » est un verbe d'action.
Sens dénoté FAIRE	Sens connoté FAIRE
<p>Le sens dénoté du mot « faire » est composé des différents éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Créer, produire, fabriquer en parlant de toute œuvre matérielle ; - Opérer, effectuer, exécuter, accomplir, réaliser, que ce soit d'ordre physique ou d'ordre moral. 	<p>Le sens connoté du mot « faire » est multiple. Ses différentes connotations sont donc les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Expérience temporelle (se remémorer, anticiper, jamais dans l'instant présent) - Compétence technique - Action physique ou mentale ; But, objectif - Matériel - Contrainte

Tableau de présentation du signe « faire »

Signe ÊTRE	
Le mot « être » est un composé des lettres ê-t-r-e, de deux voyelles et deux consonnes.	
Signifiant ÊTRE	Signifié ÊTRE
Être est un mot	Le mot « être » est un verbe d'état.
Sens dénoté ÊTRE	Sens connoté ÊTRE
<p>Le sens dénoté du mot « être » est composé des différents éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Définir un état, une caractéristique du sujet ; - Exister 	<p>Le sens connoté du mot « être » est multiple. Ses différentes connotations sont donc les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Expérience intemporelle (dans l'instant présent) - Compétence comportementale - Pensée ; Émotion, sentiment - Immatériel ; Liberté - Sans attente - La question de l'être a intéressé de nombreux philosophes tels que Platon, Aristote, Heidegger, etc. C'est la philosophie de l'esprit.

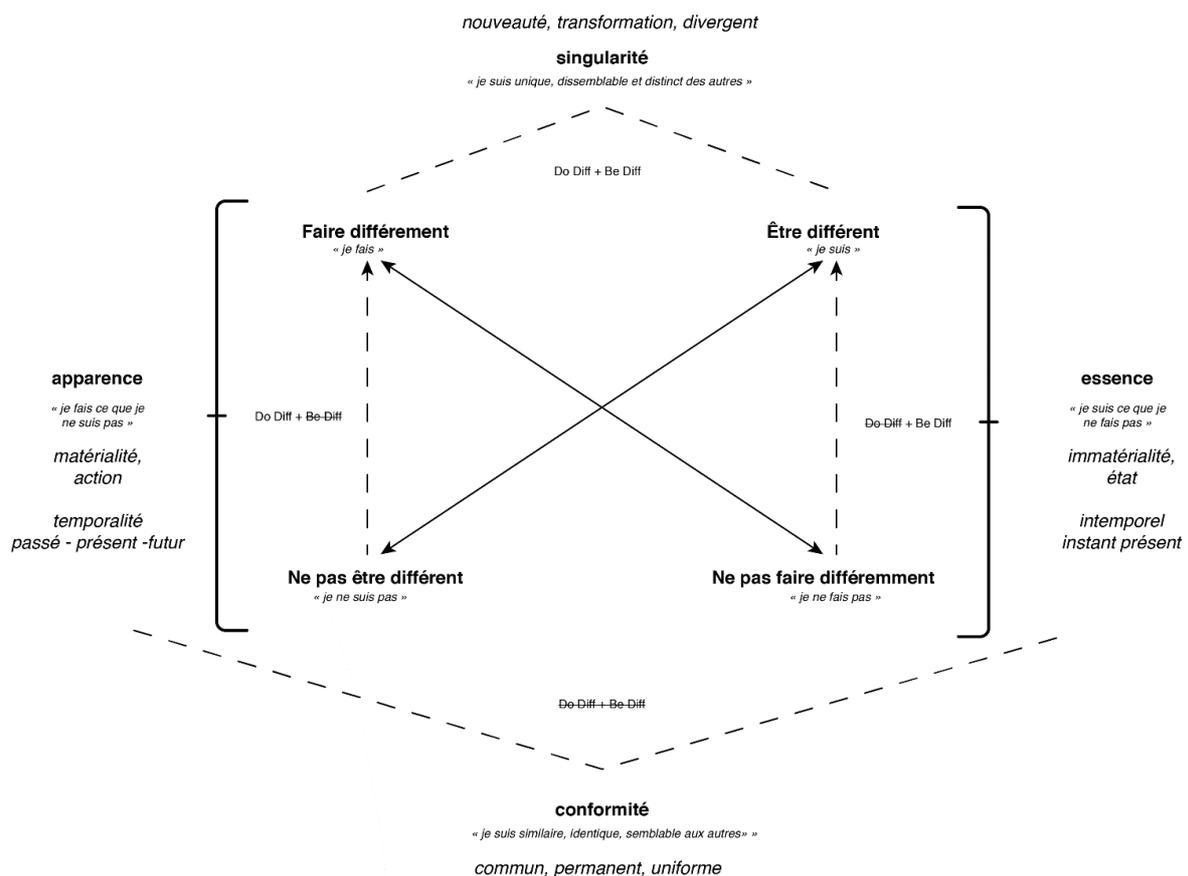
Tableau de présentation du signe « être »

Signe DIFFERENT	
Le mot « différent » est un composé des lettres d-i-f-f-e-r-e-n-t, de trois voyelles et six consonnes.	
Signifiant DIFFERENT	Signifié DIFFERENT
« Différent » est un mot, souvent utilisé pour désigner un aspect, avis, esprit, apparence, allure, expression, conception, pensée.	Le mot « différent » est un adjectif qualificatif.
Sens dénoté DIFFERENT	Sens connoté DIFFERENT
<p>Le sens dénoté du mot « différent » est composé des différents éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Qui diffère de... ; Qui présente des caractères distinctifs par rapport à un autre être, à une autre chose ; - Qui offre un aspect nouveau, inédit, inconnu. 	<p>Le sens connoté du mot « différent » est multiple. Ses différentes connotations sont donc les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Originale - Bizarre - Nouveau

Tableau de présentation du signe « différent »

Globalement, *faire + différent* a pour signifiant linguistique : réaliser une action, créer ou produire quelque chose de nouveau, d'original ou de bizarre. *Être + différent* a, pour sa part, comme signifiant linguistique : exister, penser, ressentir d'une nouvelle manière, avec originalité ou bizarrerie. Il est aussi observable que les termes sont hiérarchisés dans un ordre bien défini. *Faire différemment* est avant *être différent*. Le cabinet Advents, après avoir dissocié ces deux termes, met donc l'accent sur le « faire » et non « l'être ». Cela traduit une propension à l'action et non à la pensée. Cependant, le tiret au milieu lie les deux éléments sans créer de hiérarchie. Ils sont donc placés à valeur égale.

Afin de mieux comprendre ce que l'association de *faire différemment + être différent* produit, voici ci-dessous une proposition de carré sémiotique¹¹⁷.



Carré sémiotique du système de signes DDBD®

¹¹⁷ Cet outil a été théorisé par le linguiste et sémioticien Algirdas Julien Greimas. Il consiste à « formaliser les relations entre des signes sémiotiques et à représenter l'émergence de la signification à l'intérieur d'une structure » (Définition Carré sémiotique. - Wikipédia. - URL : https://fr.wikipedia.org/wiki/Carré_sémiotique, consulté le 11/06/2022)

À la suite de sa lecture, plusieurs déductions sont possibles. De sa création à l'apparition de sa marque, le cabinet Advents a toujours été dans une recherche d'apparence focalisée sur l'action. Lorsque DDBD® se réduisait à « Do Different », le cabinet était dans le faire différemment + ne pas être différent qui se traduit par « je fais ce que je ne suis pas ». Puis lorsque vint le complément additionné « Be Different », la signification globale changea. Il est alors observable que faire différemment + être différent traduit une volonté de singularité. Advents souhaite être unique et distinct des autres, à l'inverse d'être conforme aux gros cabinets de conseil. Cependant, cette singularité n'est possible que si une essence différenciante du cabinet existe et s'exprime.

Ceci soulève une structure du discours et de la stratégie de la parole qui est portée et basée sur la complémentarité de l'action et de l'essence. Par sa marque *Do Different – Be Different*®, le cabinet Advents affirme son positionnement d'être singulier et de faire les choses à sa manière. Comme a pu être vu, cela se traduit par tout ce qui fait son ADN, tant en interne qu'avec ses clients. Mais au-delà de ses manières de faire, quelle est la philosophie différenciante d'Advents ?

Le discours DDBD® - qui traduit sa philosophie - est divisé en plusieurs sous-parties mettant chacune en évidence une notion bien précise. Chacune de ces notions est l'expression de la pensée singulière d'Advents. L'ambition est ici d'en analyser les quatre titres afin de comprendre leur sens de manière individuelle et globale, sans rentrer dans leurs contenus détaillés.

Les quatre axes DDBD® sont les suivants : « Décider d'accueillir la richesse humaine comme source d'énergie au quotidien » ; « Dépasser la seule expertise pour aller encore plus loin » ; « Bien construire collectivement aujourd'hui, c'est réussir ensemble demain » ; « Découvrir de nouvelles formes de travail qui bousculent les codes » .



Ils sont donc - de manière globale - constitués des mots suivants :

Verbes		Noms et adjectifs	
- Décider	- Construire	- Richesse humaine	- Demain
- Accueillir	- Réussir	- Source d'énergie	- Formes de travail
- Dépasser	- Découvrir	- Expertise	- Codes
- Aller plus loin	- Bousculer	- Collectif	
Mot suggérés			
« Dépasser la seule expertise » → Aller vers une multitude d'expertises et synergie			

Tableau de présentation des mots composants les quatre titres des axes DDBD®

Ces mots se recoupent en plusieurs regroupements de signifiés linguistiques qui peuvent se distinguer en les notions d'Humain (richesse, source d'énergie), de Travail (formes, codes, expertises), de Collectif (~~seule~~, collectivement) et de Futur (demain, plus loin).

Le sens de lecture se faisant - selon le sens de lecture française - de gauche à droite et de bas en haut, il entraîne un enchaînement des messages linguistiques de chaque axe dans un certain ordre. De fait, il est possible de lire (1) Accueillir la richesse humaine permet de (2) dépasser les expertises existantes et innover pour (3) construire collectivement dans le présent et pour le futur afin (4) d'innover dans ses manières de travailler et de penser. Mais comment le cabinet Advents fait-il pour accueillir cet humain ? Quelle définition lui donne-t-il ? L'ensemble du cabinet s'accorde-t-il sur une conception commune ?

B. Être consultant et être humain

a. L'humain comme part intrinsèque du métier de consultant

Le conseil est un métier essentiellement intellectuel dont le paradigme commercial repose sur « la vente de pensée intelligente »¹¹⁸ à des êtres humains. Parmi l'ensemble des spécialités de conseil, la quasi-totalité touche de près ou de loin à la dimension humaine des entreprises et implique d'être en relation avec elle. Les spécialités de conseil en stratégie organisationnelle et en conduite du changement

¹¹⁸ Verbatim, collaborateur Advents, le 19/04/2022

(Change¹¹⁹) sont surtout celles lui étant étroitement liée. Cependant, le conseil étant un métier issu de l'IT, la majeure partie des pratiques restent encore très techniques et opérationnelles ; plus proche de la logistique que des sciences sociales. Alors comment l'humain est-il perçu par tous membres du cabinet Advents, quelle que soit leur spécialité ? Leur conception en font-ils des consultants humains ?

b. La conception de l'humain chez Advents

Vingt-et-une personnes répondirent à un questionnaire interne diffusé au sein du cabinet afin de comprendre ce que cette « culture de l'humain » sous-tend pour chacun. Être un consultant humain consisterait à agir selon des valeurs humaines que sont principalement l'écoute, la bienveillance et l'empathie. À cela s'ajoute le fait de prendre en compte les individus et leurs aspirations ; d'aller à la rencontre de l'autre ; créer du lien ; et partager un élément commun. Ces réponses traduisent une attention portée au « vivre ensemble » et à la manière dont les gens interagissent socialement les uns avec les autres.

« Globalement les Adventgers ont de très bonnes relations avec leurs clients directs et c'est un des signes qui prouve un conseil « humain ». »¹²⁰

Cela se confirme par l'idée commune que « remettre l'humain au centre des accompagnements de conseil » signifie pour eux : modifier la considération de l'humain en entreprise ; le percevoir - non pas comme un compte de résultat, une ressource, un numéro rentable ou un élément de processus - mais comme quelqu'un, comme un être humain. Au fond, il semble que cela veuille dire : refaire vivre l'humain dans les perceptions, considérations et priorités. Cela implique de définir autrement l'entreprise ; ne plus la penser comme une entité distincte régit par ses propres lois mais comme une somme d'individus dont s'exprime sa richesse. C'est penser la soutenabilité avant la rentabilité ; la qualité de vie avant la profitabilité ; la viabilité et l'épanouissement des hommes et des femmes avant la capitalisation. C'est questionner le modèle de croissance perpétuelle pour des motifs non-identifiés ou non-justifiés. Selon quelques consultants, l'entreprise doit

¹¹⁹ Cette spécialité consiste à « accompagner les individus d'une situation connue et maîtrisée à une situation nouvelle, repose nécessairement sur la prise en compte des facteurs humains et organisationnels. L'enjeu est double : identifier les effets du changement sur les individus et orienter en conséquence les actions et les décisions de gestion ». Elle est apparentée et assimilée au fait de prendre en compte les individus.

Définition issue de l'ouvrage : BORNET (Corinne). - *Changement et conduite du changement*. - Gérard Valléry éd, Psychologie du Travail et des Organisations. 110 notions clés. - Paris : Dunod, 2016. - p. 74 - 78.

¹²⁰ Questionnaire interne, réponse 14, question 5

questionner la raison de son existence et de ce à quoi elle choisit de contribuer dans la vie de la société et des êtres qui la compose. Pourquoi l'humain vit-il ? Et pourquoi travaille-t-il ? Si ce n'est pour grandir, potentiellement faire grandir les autres, et trouver une forme de joie ou d'épanouissement, alors à quoi bon ? Être un consultant humain, c'est donc apporter un questionnement sur le sens des choses.

« Je vois autour de moi de plus en plus de personnes s'interroger sur le sens de leur travail et la place de ce travail dans leur vie personnelle. »¹²¹

C'est aussi expliquer le sens des choses par plus de communication pédagogique et transparente (stratégie, management, changement) ; par la promotion d'une organisation plus horizontale et flexible ; par la création d'un modèle de pensée partagé par tous (culture, valeurs) ; par l'individualisation des personnes, la prise en compte de leurs besoins et leur implication active.

« Je dirais donc que remettre l'humain au coeur de l'entreprise c'est [...] faire des collaborateurs des acteurs et non plus que des contributeurs au projet d'entreprise. »¹²²

Advents est en conséquence perçu par tous ses collaborateurs comme un cabinet de conseil humain de par son style de management, ses valeurs, sa proximité et dynamique relationnelle. Les consultants s'accordent aussi sur des manques ressentis. Pour être personnellement plus humains, ils souhaiteraient être formés à l'écoute active, la PNL, le coaching ou d'autres expertises tournées « communication », « sciences sociales » et « psychologie des individus ». Ils soulèvent également une absence de dynamique auto-réflexive vis-à-vis de leur pratique par manque de savoir-faire. Les axes d'améliorations énoncés sont ainsi globalement tous de l'ordre des *soft skills*.

Il est intéressant de constater que les résultats de cette enquête interne traduisent un discours homogène de l'humain autour duquel les consultants d'Advents s'accordent, notamment dans la pratique de leur métier. Les postures et perceptions qu'ils énoncent rentrent également en résonance avec les besoins émis par des individus non-consultants et venant d'horizons professionnels variés. L'écoute, la bienveillance et la considération personnelle de chaque individu - au travers de l'empathie, le respect et la compréhension -

¹²¹ Questionnaire interne, réponse 7, question 2

¹²² Questionnaire interne, réponse 20, question 1

sont les notions majeures concordantes. Le *care*, « prendre soin » des uns et des autres, l'entraide et la communication viennent s'y ajouter. À y regarder de plus près, ce qui est décrit ici s'équivaut aux valeurs associées à l'homme par le domaine de la recherche¹²³ et des sciences sociales. « Remettre l'humain au centre » veut-il dire être tout simplement humain ?

Le cabinet Advents - dont il est le produit de son identité à sa démarche professionnelle et de sa philosophie - raconte ainsi une histoire d'expression et de partage entre des hommes et des femmes de mêmes valeurs. Au travers de tous ces éléments, le cabinet se confond et se répète sur le sujet de l'Humain en quelque chose de viscéral et d'organique. Ses convictions, son ambiance interne et sa posture client traduisent sa forte attention tournée vers ce qui semble répondre aux besoins de ceux étant placés au coeur du discours. Bien que cette attention soit nécessaire, elle ne suffit pourtant pas. Non loin du même niveau de définition et d'explication que ceux répandant le « remettre l'humain au centre » sur la place public, Advents manque ici même d'un certain pragmatisme. Car concrètement, comment faire pour créer du lien, questionner le sens des organisations ou encore modifier les mentalités ? Comment les consultants font-ils pour « remettre l'humain au centre » des accompagnements de conseil et donc des entreprises ? Le manifeste DDBD® ne vient pas répondre à cette question et n'illustre pas les propos tenus dans chaque axe par des actions concrètes. C'est bien là le problème auquel se heurte Advents et qui converge avec la problématique de ce présent mémoire. Si « remettre l'humain au centre » trouve une forme d'incarnation en la philosophie *Do Different - Be Different*®, alors il s'agit de comprendre comment cette dernière est mise en application par le cabinet.

c. Vivre le Do Different - Be Different®

À l'image du discours « remettre l'humain au centre », *Do Different - Be Different*® apparaît tout aussi peu clair dans son état actuel des choses. À la question « Que signifie pour vous DDBD® ? Comment l'incarnez-vous au quotidien ? »¹²⁴, l'homogénéité des

¹²³ SCHWARTZ Shalom H, « Les valeurs de base de la personne : théorie, mesures et applications », *Revue française de sociologie*, 2006/4 (Vol. 47), p. 929-968. URL : <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-sociologie-1-2006-4-page-929.htm>

¹²⁴ Questionnaire interne, question DDBD®

réponses s'étiologie. La philosophie du manifeste ne semble pas être comprise et appliquée par tous les consultants. Advents fait-il alors parti de ceux dont les belles paroles restent à l'état de discours ? Car pour prendre corps, il faut bien que ceux censés l'incarner le mettent en pratique.

Parmi les répondants, deux groupes de personnes sont observables : le premier est un groupement de personnes (associés, quelques managers et consultants dont la majorité fait parti de THO) qui sait donner une définition étayée de ce qu'est DDBD®. Pour le reste des membres du cabinet - qui constituent le deuxième et plus gros groupement - cette marque reste un mystère allant d'une vague description à une méconnaissance totale.

Toutefois, une prédominance de certains qualificatifs s'observe¹²⁵. DDBD® est surtout conçu comme une posture relationnelle de proximité et comme une démarche de travail fondée sur la personnalisation et le sur-mesure de solutions. Pour ceux étant plus alertes sur le sujet, elle traduit surtout le fait d'être particulièrement attentif aux comportements humains et de développer une capacité de compréhension des systèmes relationnels et communicationnels.

Pour travailler au mieux selon DDBD®, une forme de croyance est aussi à intégrer : chaque personne (clients et collaborateurs) détiennent toutes les clés et solutions en elles pour réaliser leur projet. Il s'agit alors de leur faire exprimer par l'écoute, le choix des mots, l'adoption de perception, etc. En conséquence, le professionnel de conseil - après être un humain, un partenaire et un consultant - semble aussi avoir une casquette de médiateur. Cela implique de développer des compétences sociales et communicationnelles et une forte réflexivité sur soi afin d'investir de manière importante le lien qu'est la relation client. Le terrain semble propice à cela puisque ces dernières compétences ont été évoquées comme des besoins en formation de la part de l'interne. Ces similitudes de caractérisation traduisent des enjeux auxquels le cabinet doit répondre pour incarner son discours.

À quoi alors les consultants doivent-ils être formés ? Quels sont les éléments qui feront d'eux des professionnels « humains » ? De quelle manière pourront-ils remettre les individus au centre de leurs missions ? Et existe-t-il des enjeux ou des limites incontournables à prendre en compte ?

¹²⁵ Annexe 3 - Nuage de mots des qualificatifs venant désigner la marque DDBD®.

C. Quelques composantes d'un « consultant humain »

« Nous n'avons pas vocation à révolutionner le monde du conseil. Nous faisons des projets tout à fait classiques ERP. En revanche, dans notre manière de faire et dans notre manière d'être, nous avons une posture différenciante et nos clients eux-mêmes le reconnaissent. On n'est pas un consultant parmi des milliers : en repartant d'un client, on a laissé une trace différente. »¹²⁶

Les échanges réalisés avec un panel de consultants internes¹²⁷ ont permis de distinguer des explications pour développer une pratique de conseil plaçant en son cœur l'humain. Afin de rendre ces éléments de réponse totalement intelligibles, pragmatiques et instructifs, des ressources théoriques ont été parallèlement convoquées pour venir alimenter chacun d'eux.

a. Le sens de l'humain n'est pas un consensus et implique quelques freins à déjouer

Avant toute chose, un élément est particulièrement important à intégrer : l'intérêt que chacun porte à la question de l'humain et de sa place en entreprise diverge selon les individus et leur rapport au monde. Il n'est donc pas rare de rencontrer aujourd'hui des personnes dénuées de sensibilité pour ses pairs.

C'est péchant à dire qu'ils [les dirigeants] n'en n'ont rien à faire de l'humain.¹²⁸

Aucune absurdité jusque-là puisque c'est cela même qui est contesté de manière sous-jacente dans le fait de « remettre l'humain au centre ». Les hommes et les femmes en entreprises ne revendiqueraient pas ce besoin si les structures dans lesquelles ils se trouvent ne faisaient pas l'inverse. Il en va donc une forme de pensée et d'engrenage, encore bien actuel, où les dirigeants d'entreprises ne comprennent pas l'importance d'être attentif à l'humain. Malgré les changements vécus par les organisations, certaines croyances et comportements ont des difficultés à évoluer. Parmi les plus courants, on trouve le fait de « mener un diagnostic analytique en chambre et de façon descendante [et de] considérer

¹²⁶ Questionnaire interne, fiche 6, question 9

¹²⁷ Huit entretiens individuels d'une heure à deux heures ont été réalisés dans le but de comprendre les visions et démarches de travail de plusieurs profils censés incarner la philosophie DDBD®. En conséquence, deux associés, un directeur, deux managers et deux consultants ont été interrogés.

¹²⁸ Entretien H semi-directif - consultant Advents

l'Humain comme la variable d'ajustement principale des projets »¹²⁹. Ces postures et inconsiderations peuvent être de véritables freins pour les consultants. Certes, de plus en plus de clients semblent comprendre qu'un projet ne peut pas marcher sans la prise en compte des collaborateurs.

« Pendant très longtemps les patrons d'entreprises disaient non. Ils implémentaient un système puis il fallait dérouler avec le minimum syndical. Aujourd'hui [ils] se rendent compte que, quand tu fais ça, ça ne marche pas. [...] tu as un impact, une productivité et une efficacité qui sont moindres. [Ils] ont mis un bon nombre d'années à comprendre qu'il fallait rajouter cette couche d'humanité et d'humanisme dans nos projets ; et ça date de cinq à six ans. »¹³⁰

Néanmoins, changer leur démarche demande de bousculer des codes, des habitudes et demande de leur part un effort de compréhension de nouvelles pratiques qu'ils ne sont pas toujours prêts à réaliser. Par exemple, prendre en compte l'humain ne consiste pas à faire quelques actions de communication ou de formation¹³¹.

La question économique est aussi importante puisque « remettre l'humain au centre » demande du budget. C'est ce que soulève la remarque d'un consultant d'Advents. Si un client dit « j'ai zéro budget pour le *Change*, concentre-toi sur le *delivery* de ton projet SI », alors concrètement comment faire ? Faut-il travailler gratuitement ?¹³² De fait dans quelle mesure un consultant, dans ce type de situation, peut-il agir ?

À cela s'ajoute la possible inconsideration de professionnels - faisant partie de l'équipe projet - à propos de la dimension humaine de la mission de conseil. C'est ce qu'a expérimenté une consultante lors de son début de carrière : absence de personnalisation, d'échanges, de connaissances contextualisées, etc. Les relations de travail traduisaient une forme d'inhumanité.

« En gros, j'étais avec un associé sur une mission où (...) tu ne bois pas de café avec le client, parfois tu ne sais même pas comment il s'appelle. Tu fais une liste des documents (...).

¹²⁹ MAESTRE (Suzy) et FLATIN (Basile). - « L'humain d'abord, la transformation ensuite. Épisode 1 : Faire de l'humain le point de départ - Advents, 30/06/2022 [en ligne]. - URL : <https://www.advents.fr/le-blog-des-adventgers/lhumain-dabord-la-transformation-ensuite/>, consulté le 12/08/2022

¹³⁰ Entretien C semi-directif - consultant Advents

¹³¹ Entretien H semi-directif - consultant Advents

¹³² Questionnaire interne, réponse 6, question 5

Puis tu envoies un mail. Tu ne sais même pas à qui tu envoies le mail. La personne à qui tu demandes ça, tu ne sais pas si c'est à elle de s'en occuper. Donc tu ne créés pas de connaissance ni de proximité. »¹³³

Le but était de dérouler une méthode sans se poser de questions, sans faire preuve d'empathie et d'ouverture. Ces comportements sont malheureusement monnaie courante. Ils traduisent un enjeu de sensibilisation à une autre relation au monde et à d'autres croyances. Si une transition vers un monde très humain¹³⁴ s'opère aujourd'hui, il n'en reste donc pas moins vrai qu'une acculturation est nécessaire tant des dirigeants d'entreprise, que des collaborateurs et des consultants.

« [...] l'approche de conseil « humain » impose déjà une sensibilisation du client à ces problématiques. »¹³⁵

Selon plusieurs personnes interrogées, la première sensibilisation possible passe par le discours. Il est préférable de présenter le fait de « remettre l'humain au centre » sous un « prisme de réussite du projet, que de faire attention à ses collaborateurs et de ne pas trop les bousculer »¹³⁶. La priorité des dirigeants - palpable et mesurable - sont les contraintes délai, coût, qualité. De fait, mettre l'accent sur le bien-être des collaborateurs n'est pas le positionnement le plus judicieux.

« On est tellement contraints à gauche à droite, que si les employés sont heureux c'est un plus (on veut quand même faire en sorte qu'ils ne soient pas malheureux) mais la priorité n'est pas mise là-dessus. »¹³⁷

Dans la même dynamique, il est important de rappeler que la prise en compte des individus dans l'organisation - dans ses évolutions et ses projets - a un impact à long terme. Certes, cela demande un investissement de temps et d'argent supplémentaire à court-terme mais, *in fine*, les entreprises en sortent gagnantes sur les aspects coûts et efficacité.

b. Il faut du temps pour être humain

La question du temps est le deuxième enjeu majeur dans le fait de « remettre l'humain au centre ». Apprendre à connaître, comprendre, expliquer, faire comprendre, etc. demandent un investissement supplémentaire en comparaison d'une méthodologie

¹³³ Entretien D semi-directif - consultant Advents

¹³⁴ Entretien B semi-directif - consultant Advents

¹³⁵ Questionnaire interne, réponse 18, question 6

¹³⁶ Entretien H semi-directif - consultant Advents

¹³⁷ *Ibid.*

bêtement appliquée. Être humain prend du temps. Une consultante d'Advents considère qu'il faut pour cela rajouter entre 20 à 30% d'investissement supplémentaire¹³⁸ à tout projet.

« La mission d'efficacité opérationnelle qu'on a faite il y a deux ans, on aurait simplement pu demander les process et les statistiques. Nous on a voulu aller s'asseoir à côté des mecs et qu'ils nous racontent l'histoire des factures fournisseurs. Donc tu prends une facture, tu fais tout le process avec la personne et les difficultés qu'elle rencontre. Ça te double ou triple ton temps. »¹³⁹

Pour elle, la compréhension des enjeux terrains, la cartographie des acteurs et la pédagogie sont des investissements à mettre en place « dès le cadrage du projet pour anticiper la charge émotionnelle, les interprétations et les résistances »¹⁴⁰. Néanmoins, cette prise de temps va à l'encontre de la nature des entreprises et des tendances actuelles que sont la « réduction du temps de travail, des ETP, des équipes ; l'accélération du temps de traitement pour être plus rapide »¹⁴¹. Les mots clés sont : efficacité, performance, rentabilité et croissance. De fait, demander à ralentir et à investir du temps et de l'argent - pour mieux faire les choses - est paradoxal avec le système de croissance et de productivité rapide du travail actuel. En conséquence, être humain et « remettre l'humain au centre » ne seraient-ils pas antinomiques avec le modèle des organisations d'aujourd'hui ?

Il me semble ainsi que plusieurs niveaux de considération de l'humain en entreprise existent en fonction du temps adonné aux relations et échanges interpersonnels et collectifs.

Au-delà de ça, le fait même de penser l'humain, de le conceptualiser, de le projeter... implique du temps. Se poser des questions au quotidien, comme *pourquoi ça se passe mal ?*, *comment telle chose a été perçue ?*, *qu'est-ce que cela génère chez les autres ?*, *que ressentent-ils ? comment leur dire telle information ?*, *comment éviter l'interprétation ?*¹⁴², etc. demande de l'espace mental et temporel. Cela sous-entend une forme de temps libre pour pouvoir se les poser. Le modèle économique¹⁴³ des cabinets de conseil est-il alors également compatible avec la démarche de « remettre l'humain au centre » ?

¹³⁸ Entretien D semi-directif - consultant Advents

¹³⁹ *Ibid.*

¹⁴⁰ MAESTRE (Suzy) et FLATIN (Basile). - « L'humain d'abord, la transformation ensuite. Épisode 1 : Faire de l'humain le point de départ - Advents, 30/06/2022 [en ligne] - URL : <https://www.advents.fr/le-blog-des-adventgers/lhumain-dabord-la-transformation-ensuite/>, consulté le 12/08/2022

¹⁴¹ Entretien D semi-directif - consultant Advents

¹⁴² Entretien A semi-directif - consultant Advents

¹⁴³ Le modèle économique des cabinets de conseil - dont celui d'Advents - repose la vente de temps de travail à la journée à un prix élevé et qui lui permet de dégager des marges pour faire tourner l'organisation. Tout consultant non-staffé n'est ainsi pas rentable car non créateur de valeur. - Discussion avec un consultant du cabinet Advents, le 19/05/2022

c. La méthodologie du feeling

En lien avec les deux enjeux précédents, la difficulté majeure de « remettre l'humain au centre » repose sur le fait qu'il n'existe pas de méthodologie à appliquer. La dimension conceptuelle et impalpable des relations humaines peut être difficile pour de nombreux individus ; encore plus lorsqu'il est question d'émotions. Il est donc compréhensible que certains consultants se retrouvent démunis lorsqu'il leur est demandé de mieux prendre en compte l'humain dans leur métier. Comment faut-il faire ? En quoi cela consiste ? Comment prendre part personnellement à ça ? En tant que professionnel du conseil, « remettre l'humain au centre » des entreprises nécessite de développer une intelligence émotionnelle et situationnelle. Elles lui permettront de comprendre et de s'adapter à sa mission. Certains parlent de travailler « au feeling »¹⁴⁴, à défaut de pouvoir caractériser plus précisément leur mode opératoire. D'autres reviennent toujours à ces notions de compréhension des individus et de création d'une proximité relationnelle.

« Je ne suis pas dans une méthodologie de déroulé automatique. Donc je dois prendre du temps à comprendre, à développer une relation de confiance, à ressentir les évolutions de la personne dans son projet personnel et professionnel. Et il y a, rajouté à ça, un investissement, un sur-investissement dans la relation à mettre en place [...]. »¹⁴⁵

d. Les cartes du monde, la mémoire et le capteur

Afin de développer cette proximité relationnelle, la première des choses est de concevoir l'individu comme une « boîte noire » à décrypter. Sans aller à l'extrême dans des conceptions psychologiques ou de coaching, il convient simplement de penser chaque personne comme faisant partie d'un système - son système - qui intègre de nombreuses notions. Ces notions seront développées spécifiquement dans les points suivants. Pour l'instant, de manière globale, il est nécessaire d'intégrer qu'elles sont des caractéristiques de la personne qui viennent former sa Carte du Monde. Cette dernière peut être comparée à un filtre propre à la personne, venant créer une perception spécifique de la réalité. En ce sens, la perception du monde de chaque personne doit être conçue comme différente des autres. Chacune s'inscrit dans les limites de l'individu et non du monde lui-même.

¹⁴⁴ Entretien D semi-directif - consultant Advents

¹⁴⁵ Entretien C semi-directif - consultant Advents

Cette réalité personnelle est régit par plusieurs filtres interprétatifs : les filtres personnels (tout ce que la personne a vécu et expérimenté dans sa vie), neurologiques (canaux sensoriels, réflexes de survie, etc.) et culturels (règles sociales et morales, inconscient collectif, etc.). La Carte du Monde d'une personne est ainsi structurée par les éléments qui viennent régir son expérience subjective. Cela comprend ses pensées, ressentis, comportements externes, croyances et valeurs. Selon le sémiologue Umberto Eco, « dans la vie quotidienne, nous percevons sans être conscients de la mécanique de la perception, et, donc, sans nous poser le problème de l'existence ou de la conventionalité de ce que nous percevons »¹⁴⁶. Cet ensemble d'éléments conditionne la personne à se comporter, ressentir, interagir, vivre les choses d'une certaine manière.

Pour le consultant, c'est cela qu'il est important de capturer. Son atout majeur - à cultiver - est alors sa mémoire. La mémorisation de toutes ces informations permet de dresser la toile, le profil de la personne qu'il cherche à comprendre. De-même, l'association d'idées et la conjoncture des éléments qu'il relève sont essentielles afin de ne pas s'enfermer dans de fausses analyses et interprétations.

« Quand des choses se répètent, ça te donne une dimension plus objective. (...) La mémoire t'aide à définir des faits qui s'alignent et te donnent des tendances, pas pour autant des certitudes mais des tendances. Une fois que tu as des tendances qui deviennent presque des certitudes, ça permet de définir certaines choses. »¹⁴⁷

Le consultant doit devenir un capteur d'informations, un réceptacle de l'autre. Cette posture demande à se décentrer de soi-même pour être tourné vers l'extérieur. Il n'est plus question d'éprouver son expérience et sa vision personnelle mais de se centrer sur les filtres de l'autre et sur sa perception afin de l'accompagner au mieux dans sa propre réalité. Pour ce faire, une aptitude analytique, une intelligence émotionnelle et situationnelle ainsi qu'un sens de l'observation accrue sont nécessaires. Toutes ces compétences peuvent être travaillées et développées ; elles n'ont aucun caractère inné qui réserverait ce métier à seulement quelques individus. Néanmoins, une curiosité de l'autre est une prédisposition évidente.

« Faut se mettre dans ses chaussures [du client]. Tu peux pas traiter tout le monde de la même façon. C'est ça aussi pour moi « être humain ». »¹⁴⁸

¹⁴⁶ ECO (Umberto). - *Sémiologie des messages visuels*. - Paris : Seuil, Communications n° 15, 1970. - p. 21

¹⁴⁷ Entretien C semi-directif - consultant Advents

¹⁴⁸ Entretien B semi-directif - consultant Advents

Autre chose - d'élémentaire - est requis. Il s'agit de savoir ressentir ; de développer son empathie afin de comprendre ce que les gens éprouvent ; et ne pas négliger leurs émotions. Il me semble cependant que cela commence avec soi-même. Le consultant doit apprendre à lire ses propres émotions pour mieux lire celles des autres. Cette réflexivité sur soi n'est pas évidente mais est pourtant partie intégrante du métier de conseil.

« [...] il faut savoir ressentir. Il faut avoir une intelligence émotionnelle. C'est savoir quand montrer, quand ne pas montrer, comment comprendre les émotions des autres personnes. (...) L'élément humain (...), il ne faut pas négliger ses émotions. C'est une personne qui vit des choses ; et parfois ce qu'elle vit peut mettre en péril les process. »¹⁴⁹

e. Les lectures humaines : des histoires à écouter et à observer

Que ce soit pour se comprendre personnellement ou comprendre l'autre, tout commence avec ce qui est appelée la *calibration*. En PNL, la calibration est « le processus d'observation fine des comportements conscients ou inconscients d'une personne au cours d'une interaction. C'est la possibilité de « lire » une personne »¹⁵⁰. Cela passe par l'observation au travers de ses cinq sens, que l'on appelle VAKOG. On observe avec ses yeux (Visuel) ; on écoute avec ses oreilles (Auditif) ; on ressent par son corps (Kinesthésique) ; on sent par son nez (Olfactif) ; on goûte avec ses papilles (Gustatif). Pour le consultant, la calibration va porter principalement sur l'observation et l'écoute de la personne.

Ce mot « écoute » ou « écouter », est prononcé de nombreuses fois au cours des différents entretiens réalisés au sein d'Advents. À la manière dont il est utilisé, il semblerait que son emploi vienne désigner la lecture des informations visuelles et auditives qu'une personne peut partager d'elle. Mais précisément, qu'est-ce que cela veut dire ?

« C'est quoi écouter ? Qu'est-ce que j'écoute ? J'écoute le bruit, j'écoute le son, j'écoute les mots, j'écoute le mouvement du corps, les petits gestes ? »¹⁵¹

Naturellement, le consultant va écouter ce qu'une personne dit et va chercher à comprendre le sens de ses phrases. Mais l'écoute va bien au-delà de cela. Écouter, c'est identifier les prédicats et tics de langage utilisés ; leur champ lexical ; et - comme certains le disent - leur couleur, tonalité. C'est identifier ce qui est dit, ce qui n'est pas dit ; les

¹⁴⁹ Entretien C semi-directif - consultant Advents

¹⁵⁰ Définition Calibration. Institut Repère [en ligne]. - URL : <https://www.institut-repere.com/Lexique-PNL/lexique-pnl-lettre-c.html>, consulté le 19/08/2022

¹⁵¹ Entretien E semi-directif - consultant Advents

omissions, distorsions, présuppositions et généralités de langage ; les valeurs et croyances de la personne. C'est identifier par quel canal sensoriel elle capte et traite les informations ; par quel biais elle aborde le monde. Cette démarche est appelée écoute active.

« Je vais résonner émotion. Je vais raisonner analytique. Je vais raisonner visuel. Si tu ne prends que certains critères, tu risques d'oublier les autres. (...) Quand la personne te parle, est-ce qu'elle te dit toujours « je » ? Ou est-ce qu'elle dit « nous », « on » ? Qu'est-ce qu'elle utilise comme mots ? Qu'est-ce que ça veut dire derrière ? Est-ce que la personne rebondit ? Est-ce que la personne pose des questions ? Est-ce qu'elle a envie d'interagir avec toi ou pas ? Qu'est-ce qui se passe ? »¹⁵²

Écouter c'est aussi observer. Quels sont les postures, les gestes, les réactions, les expressions, les mouvements oculaires, la respiration, etc. de la personne ? Qu'est-ce que cela traduit ? Quand cela arrive-t-il ? Dans quelles situations ou contextes ? À quels moments son visage se colore-t-il et traduit-il une émotion qui la traverse ? Quels sont ses comportements et ses attitudes ? Cela va même jusqu'à observer comment elle s'habille. Qu'est-ce que cela traduit de la personne ? Écouter c'est observer tous ces éléments ensemble, de manière systémique. C'est aussi - et surtout - se taire. C'est en se taisant, en laissant la place à l'autre et en ne cherchant pas à interpréter ses propos que le consultant pourra apprendre à le connaître.

« Qu'est-ce que la personne a bien voulu me dire consciemment ou inconsciemment ? Quelle couleur de mots ? Est-ce qu'elle a besoin de parler, pas envie de parler ? (...) La personne me donne des informations ou pas d'informations ? Est-ce qu'elle a confiance en moi ou pas confiance en moi ? Il y a plein d'éléments (...) qui vont donner des tendances. »¹⁵³

La calibration, le VAKOG et l'écoute active permettent ainsi d'analyser ce qui fait l'unicité d'un individu sans jamais apposer d'interprétation. Car écouter ne veut pas dire entendre. Pour la psychanalyste Yasmine Grasser, « écouter n'implique pas toujours d'entendre, [et l'on] se doit d'écouter pour entendre. Entendre n'est-ce pas déjà interpréter ? »¹⁵⁴.

« C'est compliqué de savoir écouter et entendre, ne pas entendre et ne pas écouter. Savoir écouter, prendre le temps d'écouter, poser les choses, les mémoriser et les retenir, c'est très compliqué. »¹⁵⁵

¹⁵² Entretien C semi-directif - consultant Advents

¹⁵³ *Ibid.*

¹⁵⁴ GRASSER (Yasmine). « Écouter, entendre, lire », *La Cause du Désir*, 2021/2 (N° 108), - p. 93-98. - URL : <https://www.cairn.info/revue-la-cause-du-desir-2021-2-page-93.htm>, consulté le 20/08/2022

¹⁵⁵ Entretien C semi-directif - consultant Advents

Là se trouve un enjeu considérable pour le consultant qui, n'étant ni formé à la posture de psychologue ou psychanalyste, se doit de toujours conserver une posture basse. « Je ne sais rien de l'autre » doit être un précepte de travail afin de toujours rester en bas de sa montagne et ne jamais faire d'interprétations.

f. Le miroir de l'autre et le langage

Pour réaliser un service sur-mesure - et donc « remettre l'humain au centre » -, le consultant doit adopter la Carte du Monde de son client ou de toute autre parti-prenante de la mission. Cette démarche est appelée en PNL « se mettre en Tri sur l'Autre ». En plus de la calibration et de l'écoute active, elle consiste à toujours adopter une neutralité bienveillante et à utiliser plusieurs techniques de communication. Parmi elles, la reformulation, le questionnement stratégique et la synchronisation permettent de se placer dans les mêmes perception et canaux de communication que les individus analysés.

La reformulation, comme son nom l'indique, consiste à reprendre et utiliser les mêmes mots et expression d'une personne. Le consultant va adapter son discours selon si cette dernière parle visuel - *je vois ce que tu veux dire ; c'est clair* - , auditif - *j'entends ce que tu veux dire ; ça résonne en moi* - , émotionnel ou analytique¹⁵⁶.

Le questionnement stratégique va pour sa part permettre au consultant de recueillir toutes les informations dont il a besoin pour mieux comprendre son interlocuteur - ou soi-même s'il est dans une démarche de réflexivité personnelle. L'objectif est d'identifier les informations manquantes et - en même temps - identifier le processus de réflexion de l'interlocuteur ainsi que ses croyances limitantes. Les questions doivent toujours être ouvertes et ne doivent pas influencer sur la réponse que sera donnée par la personne. Un ensemble d'exemples de questions sont consultables en annexe 6¹⁵⁷.

« Qu'est-ce qui va me permettre d'obtenir les éléments pour mieux schématiser la personnalité, le schéma de pensée, etc. ? Et bien c'est le questionnement. C'est la capacité de questionner sans pour autant être intrusif, ni excessif ; mais curieux, attentif, avoir une capacité de rebond, ne pas parler de soi. »¹⁵⁸

¹⁵⁶ Annexe 5. - Tableau des prédicats en rapport avec les modèles VAKOG et leurs représentations du monde

¹⁵⁷ Annexe 6. - Liste de questions pour réaliser du questionnement stratégique

¹⁵⁸ Entretien C semi-directif - consultant Advents

Questionner sur des banalités comme « comment vas-tu ? », « qu'est-ce que tu as fait cette semaine ? » permet également de recueillir de nombreuses informations qui indiquent l'état d'esprit de la personne interrogée.

Dernièrement, la synchronisation consiste pour le consultant à devenir un miroir de l'individu pour s'immerger dans sa perception de la réalité. Pour ce faire, il doit pratiquer le mimétisme avec son interlocuteur. Ce miroir passe par l'adoption de la gestuelle corporelle - gestes, attitudes, comportements, rythme -, du système de pensées - valeurs, croyances, filtres interpersonnels -, du système sensoriel et émotionnel - VAKOG ; émotions comme la peur, colère, tristesse, joie, etc. -, de l'expression verbale - prédicats, ton, silences, expressions, jeu de communication - et du para-verbal - hochement de tête, position des mains et du corps, distance corporelle -. Il est bien sûr évident que l'adoption complète et constante de cette démarche n'est pas requise pour un consultant. Néanmoins, sa mise en pratique lui permettra progressivement d'en faire des automatismes et de capter de plus en plus d'informations concernant les individus avec qui il travaille. À terme, il pourra plus aisément anticiper et déjouer les interprétations, les résistances et charges émotionnelles de ses clients. De-même, il lui sera plus aisé de comprendre comme s'adapter aux situations qu'il rencontre afin de favoriser la réussite de ses objectifs.

Le Tri sur l'Autre est ainsi un élément différenciant important. Selon une consultante d'Advents, cette démarche n'est pas du tout courante. Pour elle, la majorité des professionnels « [...] ne voient rien. Beaucoup de personnes, de managers qu'[elle a] rencontré n'ont pas cette appétence, cette envie là (...). Ça ne les dérange pas de rester dans leurs bottes sans chercher à comprendre qui est la personne en face [d'eux] »¹⁵⁹.

g. La relation à l'autre

Toute la recherche de compréhension des autres que va développer un consultant a pour but final de communiquer, créer un lien de proximité et accompagner des personnes dans un projet. « Remettre l'humain au centre » de la mission implique donc - avant tout et *in fine* - de rentrer en relation avec l'autre. Cette notion est fortement mise en avant par tous les consultants interrogés. Cela passe par l'échange, l'accessibilité, la disponibilité, la pédagogie et la personification.

¹⁵⁹ Entretien A semi-directif - consultant Advents

« Chez Advents, (...) on est accessibles (...). On va manger au même endroit que le client, on boit le café avec les collaborateurs. On est comme eux. Dans les autres boites, j'ai trouvé que ce manque d'accessibilité était flagrant tout comme le manque de personification. »¹⁶⁰

La création de ce lien est bénéfiques pour toutes les parties, notamment pour le consultant qui - étant externe - peut facilement se retrouver seul et isolé. Afin de casser l'image de personne distante, insensible ou d'« oeil qui surveille », plusieurs consultants évoquent certains comportements conscients qui leur permettent d'être appréhendés de manière plus humaine. Certains privilégient le téléphone ou le message *teams* plutôt que le mail ; d'autres posent beaucoup de questions personnelles. Dans leur manière de parler, ils vont également faire preuve d'une attention particulière quant aux informations qu'ils communiquent et à la manière dont ils le font.

« [Il faut] toujours montrer à la personne en face que c'est elle qui va t'apprendre quelque chose. La valoriser.. Son bout d'information va s'inscrire dans quelque chose de global qui va permettre de faire avancer la chose. »¹⁶¹

Leur objectif final est de faire prendre conscience à chaque interlocuteur de sa place et de sa valeur au sein du projet ; et donner un maximum de sens aux actions réalisées afin que chaque personne puisse se les approprier.

« Le premier truc c'est remettre du contexte et sans cesse expliquer pourquoi on fait les choses, sans te justifier, mais donner le sens. »¹⁶²

La relation et communication « humaine » implique de ce fait une grande pédagogie et maîtrise de soi tant dans son mode opératoire communicationnel que relationnel. Les consultants expriment clairement que l'absence d'échange, d'explications ou le silence sont des formes de communication inhumaines à proscrire.

« Le pouvoir des mots est assez dingue. Et l'absence de mots laisse beaucoup de choses, de champ libre à l'imagination. Après on a des peurs qui vont naître. »¹⁶³

h. Faire grandir

En plus de la notion de proximité, le sur-investissement des relations clients implique une autre dimension. Formulée de différentes manières, elle se traduit par une disposition psychologique du consultant à faire grandir la personne avec qui il interagit. Il

¹⁶⁰ Entretien D semi-directif - consultant Advents

¹⁶¹ *Ibid.*

¹⁶² *Ibid.*

¹⁶³ *Ibid.*

ne se limite pas à juste faire son travail, ni à communiquer dans la limite stricte des besoins que requiert le projet. Il est disponible et tourné vers l'autre. Il sait s'autoriser à aller au-delà du cadre de la mission ; même si cela ne peut pas être compris dans la facturation projet¹⁶⁴.

« Quand je suis dans une conversation avec un client, je ne vais pas m'interdire de lui parler de quelque chose qui peut l'aider dans une situation qui n'a rien à voir avec ce dont on est en train de parler. (...) Si j'ai entendu plus tôt que la personne est en difficulté avec un de ces collaborateurs, je peux lui conseiller un livre, (...) je peux proposer qu'on s'appelle 15min pour en discuter. »¹⁶⁵

En se positionnant de cette manière, ces consultants expriment une posture et un rapport aux relations de travail différents. Ils font don d'une part de leur temps - qui pourrait être facturé à d'autres - et d'une part personnelle d'eux-mêmes. Selon D. W. Winnicott (1975), « grandir, c'est découvrir la réalité (psychique), sa consistance ; c'est se sentir capable de créer, de produire et de croire à cette création »¹⁶⁶. Il semble donc que chercher à faire grandir consiste à soutenir l'autre dans son pouvoir de création et dans son autonomisation.

i. L'objectivité, la neutralité et la partisanerie

Face à toutes ces pratiques permettant de « remettre l'humain au centre », une limite importante est à spécifier. L'objectivité du consultant dans ses relations clients est un pré requis du métier. La création d'une relation de proximité - qui doit d'ailleurs s'arrêter à l'intimité - ne doit ainsi pas dériver vers un quelconque parti-pris¹⁶⁷. De fait, l'apport de conviction, la formulation d'avis ou de recommandation est possible du moment que cela ne devient pas partisan d'une des parties de la mission. De fait l'objectivité relationnelle et de projet doivent toujours être conservées.

« Si je deviens un ami ou un parti pris, j'enlève l'objectivité de mon rôle qui est un prestataire de service, un prestataire de conseil. (...) Il faut faire attention à ça, d'où la question du tutoiement, d'où la question de jusqu'où je vais dans la discussion, d'où la question de ne pas se faire manipuler par l'autre, etc. (...) c'est une question de clairvoyance. »¹⁶⁸

Le consultant n'est donc pas payé pour faire plaisir ; et c'est bien cette caractéristique qui le rend d'autant plus humain dans sa fonction. Sa posture de neutralité lui permet de

¹⁶⁴ Entretien C semi-directif - consultant Advents

¹⁶⁵ Entretien E semi-directif - consultant Advents

¹⁶⁶ ROMANO (Hélène). - « Chapitre 2. Les enjeux du grandir », dans : *L'enfant et les jeux dangereux*. - Paris : Dunod, « Enfances », 2012. - p. 15 - 22. - URL : <https://www.cairn.info/-9782100578856-page-15.htm>, consulté le 20/08/2022

¹⁶⁷ Entretien C semi-directif - consultant Advents

¹⁶⁸ *Ibid.*

challenger les individus ; de les mettre face à leurs contradictions, croyances, etc. ; et à purger des noeuds émotionnels parfois rencontrés dans les projets. Cet enjeu constitue la limite majeure de la proximité relationnelle humaine du consultant qu'il ne doit en aucun cas transgresser, au risque de ne plus exercer correctement son métier.

j. La nécessité de commencer par soi

Pour « remettre l'humain au centre » il est ainsi nécessaire que chaque individu s'ouvre à des manières d'être et de faire différemment qui peuvent parfois être non-intuitives ; peuvent demander d'intégrer de nouvelles formes de perception ; ou d'intégrer de nouveaux comportements comme ceux mentionnés précédemment. En ce sens, cette démarche de « l'humain au centre » implique de commencer par se transformer soi-même par l'apprentissage ; car apprendre « c'est vouloir comprendre ce que nous ne comprenons pas encore, c'est poser des questions au monde, à la vie, à autrui ou à soi-même »¹⁶⁹. C'est bien par le questionnement personnel, la curiosité et la réflexivité sur sa pratique professionnelle¹⁷⁰ que le consultant pourra ainsi entamer cette démarche d'apprentissage qui s'opérera sur le long terme et lui donnera des éléments de réponse pour mieux écouter, comprendre et s'adapter aux situations et clients qu'il rencontrera.

En phase avec le discours « remettre l'humain au centre », le cabinet Advents démontre par de multiples facettes l'incarnation de ses valeurs affichées. De son ADN à son positionnement commercial et à son fonctionnement interne, il confirme par des actes son discours de « l'humain d'abord ». Tout semble indiquer que le cabinet répond ainsi à sa promesse. Une bonne partie de son équipe s'accorde autour d'un discours commun concernant les hommes au travail et sur la manière dont l'entreprise peut les replacer en son coeur. Cette perception - circulant autour des notions de bienveillance, de prise en compte des individus, ainsi que de proximité relationnelle -, entre en parfaite résonance avec les besoins exprimés par ceux dont il est question de s'intéresser. Pour

¹⁶⁹ NAGEL Norbert, « La relation, clé de l'apprentissage », Actualités en analyse transactionnelle, 2012/1 (N° 141), p. 44-56. URL : <https://www.cairn.info/revue-actualites-en-analyse-transactionnelle-2012-1-page-44.htm>

¹⁷⁰ Annexe 7, pistes de thématiques de questionnement et d'interrogations associées

répondre aux besoins de ces personnes - principalement les collaborateurs des entreprises -, il convient donc pour les consultants de développer une certaine pratique de conseil.

C'est ce que tente d'exprimer le manifeste DDBD® du cabinet Advents. C'est donc à partir du recueil de témoignages de plusieurs consultants, managers et associés que des compétences, comportements et formes de démarche apparentés à Do Different - Be Different® viennent répondre à la question « Comment remettre l'humain au centre des entreprises et des accompagnements de conseil ? ». Perceptions à développer par le consultant lui-même ; compétences d'écoute et d'observation ; posture relationnelle... tous ces éléments retracent une démarche qui doit commencer avec soi, se poursuivre avec l'autre et revenir à son point d'origine. Le consultant - pour être pleinement humain et placer les individus au coeur de son travail - doit cultiver chez lui une propension à la réflexivité, à l'écoute active, à différentes techniques de communication, à l'adaptabilité et à la relation à l'autre. Pour ce faire l'attention, l'observation, la mémoire, la pensée systémique et le questionnement sont des éléments que ce professionnel devra faire grandir en lui afin de faire grandir ses clients.

Cependant, bien que tous ces éléments soient déjà considérables à instaurer au quotidien, sont-ils une réponse suffisante à la question « comment remettre l'humain au centre des entreprises et des accompagnements de conseil » ? Dans la mesure de ce périmètre d'étude : oui, puisque l'on s'attache uniquement à ce que le consultant peut développer personnellement comme perceptions et comportements afin d'adopter une démarche d'accompagnement plaçant l'humain au coeur de ses projets.

Par la suite, - et cela représente la limite de ce périmètre d'étude - il s'agira alors d'identifier quelle influence, et donc quel positionnement, le consultant pourra asseoir auprès de ses clients (dirigeants, managers) afin d'induire chez eux des changements favorables au besoin de « remettre l'humain des centre » mentionné par leurs collaborateurs. De fait, il ne sera plus question de répondre uniquement à la question « comment faire ? ». Il sera avant toute chose question de déterminer « quoi changer ? » afin de comprendre quelles transformations les entreprises ont à vivre elles-mêmes pour évoluer vers cet autre paradigme du travail plus souhaitable.

Conclusion

L'omniprésence du discours « remettre l'humain au centre » sur les réseaux sociaux tel que LinkedIn, en tant que sujet de débat ou discours corporate d'entreprise, s'est présentée à moi comme interrogation de recherche. De manière sous-jacente, ce propos a fait écho à de multiples questions d'ordre à la fois personnel et professionnel. Au-delà d'un oubli de l'homme ou de ce qui pourrait faire de lui un être plus épanoui au travail, l'ambition de replacer les travailleurs au centre des organisations m'a fait m'interroger sur mon métier en devenir et sur ma pratique professionnelle de consultante. Comment puis-je faire pour placer les humains au coeur de mes missions ? Comment accompagner les entreprises à le faire elles-mêmes ? Est-il possible pour n'importe quel consultant d'être « humain » et de réaliser ses missions « humainement » ? Que faut-il apprendre ? Existe-t-il des pratiques, méthodes ou compétences singulières à exercer ? Existe-t-il des limites à cette démarche ?

D'autre part, il m'a semblé inéluctable - au-delà de mes propres perceptions et intuitions - de comprendre en quoi consiste ce discours pour tout professionnel, de tout domaine et de tout métier. « Remettre l'humain au centre » est-il perçu de la même manière par tous ? Quel est cet homme n'étant pas jusque-là au centre des entreprises ? Où était-il ? Que signifie exactement cette nouvelle ambition ? Que s'agit-il précisément de recentrer ? De quelle manière ? À quoi aspirent les travailleurs à travers ce propos ? Et qui tient ce discours ?

Dernièrement, une multitude d'entreprises et de cabinets de conseil semblent s'accorder autour de ce discours. En conséquence, ont-ils des approches et promesses similaires ? Y répondent-ils concrètement ? Si tel n'est pas le cas, ce propos reste-t-il à l'état de principe marketing ? In fine, les qualificatifs « d'entreprise "humaine" » et de « professionnel "humain" » sont-ils pertinents à énoncer pour se distinguer des autres ?

C'est de ce postulat et de l'ensemble de ces questions que plusieurs hypothèses de recherche se sont distinguées. La première avait pour ambition de définir si le propos « remettre l'humain au centre des entreprises » représente un discours central dans les entreprises ; et de vérifier si les définitions données par ces dernières sont multiples et subjectives, parfois même de l'ordre du « human washing ».

C'est de cette manière qu'il m'a semblé évident de débiter par définir le travail, les entreprises et l'histoire de leurs évolutions au sein desquelles la considération de l'homme s'est transformée. Malmené, non-consideré, mis de côté, incompris, divisé... les travailleurs se sont vus affligés de multiples noms traduisant bien un égard réducteur dont les entreprises ont fait preuve à leur encontre. De « ressource » à « capital » en passant par « instrument de production », l'homme a dû attendre de nombreuses années à partir de 1840 pour être conçu selon les besoins qui lui sont inhérents (physiques, cognitifs et émotionnels). C'est par les théories successives de chercheurs et professionnels que les entreprises ont intégré la nécessité de prendre en compte les travailleurs, tant au niveau de leur environnement de travail, qu'au niveau social et managériale. En ce sens, l'ensemble des entreprises se sont toujours accordées - par la force des choses, l'intelligence ou la bienveillance - sur un discours où l'humain - de manière générale - trouve une place centrale.

Étant un élément dont les organisations sont inéluctablement dépendantes, l'homme a toujours fait l'objet de questionnements et de tentatives de progrès pour le rendre plus productif et efficace. C'est lorsqu'il a commencé à mettre en péril sa santé et son bien-être à cause du travail que les entreprises ont été confrontées à leur responsabilité sociale et à ce besoin de « remettre les individus en leur coeur » ; et surtout au centre de leurs considérations. C'est de cette manière que de nombreuses démarches et pratiques ont vu le jour comme la qualité de vie au travail (QVT), le décloisonnement des services et la réduction des strates hiérarchiques, les accompagnements de conduite du changement, l'habillement matériel des locaux, etc. Les organisations ont également développé une forme de positionnement marketing et corporate dont la figure centrale est l'humain. C'est de cette manière que certaines d'entre-elles tiennent parfois un discours « human washing » puisque que leur image ne correspond ni à leurs actes, leur culture ou leur stratégie organisationnelle.

L'humain est ainsi l'un des sujets d'intérêts les plus partagés, quel que soit le domaine ou l'expertise de celui qui s'y intéresse. Les quantité d'articles, de raisons d'être et de livres blancs d'entreprises en sont la preuve. Et c'est également en ce sens que le réel visage du discours « remettre l'humain au centre » se dévoile et offre à voir toute sa complexité. À première vue simple et évidente, cette phrase revêt en réalité d'une totale subjectivité. Chacun y va de son explication mais personne ne s'accorde sur une seule et unique musique. Certains

apposent à ce discours le fait de « changer le regard de l'entreprise sur l'humain », « penser le bien-être avant la performance », « faire du *Change* pour prendre en compte les collaborateurs », « penser la soutenabilité avant la rentabilité », etc. Proclamé de toute part, l'homme devient celui qu'il faut recentrer et remettre au coeur de toutes les pensées, stratégies, projets, conduite du changement et considérations. Mais là se trouve tout l'euphémisme de cette nouvelle tendance ; car derrière ce beau discours se trouvent une multiplicité d'imaginaires, de définitions et de perspectives différentes. Nombre de dirigeants et de consultants y voient une opportunité *business* sur laquelle surfer ; tandis que nombre de collaborateurs y placent l'espoir d'être enfin perçus comme des personnes vivantes dont les besoins font partis des priorités des entreprises. Le terme « humain » est employé de toute part sans qu'il ne corresponde à une même idée ou ambition. La preuve en est la manière dont chaque cabinet de conseil communique à ce sujet. De l'humain « stratège », en passant par celui « augmenté » et par cet autre « vivant », d'aucun on ne trouve une qualification similaire. Et le cabinet Advents ne fait pas exception puisqu'il centre son attention sur la dimension relationnelle des individus et sur leur manière d'interagir les uns avec les autres.

Ma deuxième hypothèse reposait sur la signification du discours « remettre l'humain au centre » et cherchait à vérifier si il traduit véritablement, ou non, un changement de paradigme du travail et des entreprises concernant l'homme ; et qui implique la conception d'une autre relation au monde.

Le travail n'a de cesse d'exister dans le quotidien des hommes et de transformer leur vie. Il est ainsi devenu un delta venant influencer le rapport que les individus entretiennent avec le monde qui les entoure. L'avènement de la pensée mécaniste et de la rationalisation de toute forme de ressources - dont l'humain fait parti - en est un bon exemple. À partir de la révolution industrielle, les hommes furent fragmentés en mille pièces afin de procurer des mains, des bras, des cerveaux et enfin des coeurs à la demande, selon les besoins des chaînes de production ou des problématiques de service auxquelles les entreprises tentent de répondre. Comment alors apprendre à vivre et à se concevoir eux-mêmes autrement que de la sorte ? Et alors comment ne pas expliquer et ne pas justifier que l'humain fut oublié malgré toute sa centralité fondamentale dans les entreprises ?

L'homme au travail fait ainsi l'objet d'un paradoxe dont l'aberrance est tout à la fois monumentale et d'une évidente logique. En repartant des prémices du travail et en parcourant ses évolutions, la considération parcellaire et fragmentée que les individus en entreprise entretiennent à propos d'eux-mêmes et de leurs pairs mène à l'apparition du discours « remettre l'humain au centre des entreprises ». Son émergence dans les années 1990 et sa croissance fulgurante à partir des années 2011 expriment un profond mal-être de la part des hommes et d'un besoin d'exister autrement que comme une « ressource » inanimée, impersonnelle et malléable à souhait. Les travailleurs ont besoin d'être vus, entendus, compris et pris en compte comme être vivant à l'inverse de ces objets-machines dont est peuplé leur environnement.

Le discours « remettre l'humain au centre » traduit ainsi une envie portant sur un *devenir humain* différent en entreprise et au travail ; à une envie d'une autre relation au monde et aux autres. En conséquence, il serait question pour les entreprises de se mettre à reconnaître la valeur, l'utilité et les besoins des individus au travail. Mieux encore, il serait question que chaque homme opère ce changement de comportement dans son quotidien professionnel, envers lui-même et envers les autres. L'objectif serait ainsi que les travailleurs apprennent à communiquer, à entre en relation et à prendre soin d'eux-même et de leurs pairs; ainsi qu'à trouver un nouvel équilibre dans la sphère des entreprises. L'organisation du travail, son besoin de rationalisation et son but de productivité n'ont pas à prévaloir sur le bien-être des travailleurs. La performance, l'optimisation et l'automatisation n'ont pas à prévaloir sur les besoins de sens, d'échanges et de contacts des individus.

En définitive, il est en effet question d'un changement de paradigme des entreprises consistant à trouver un équilibre entre bien-être humain et productivité ; et en faisant de l'humain une finalité de l'entreprise, au-delà d'être un moyen et une ressource.

Enfin, le dernier axe de recherche consistait à définir des besoins de changements de comportements relatifs au discours « remettre l'humain au centre » et dont les consultants pourraient initier de nouvelles formes de pratiques. L'hypothèse formulait un besoin de recréer du lien entre les individus en développant de nouvelles formes de communication et de

relationnel, basées sur la proximité, l'ouverture et l'expression de soi et la prise en compte des autres.

Le cabinet Advent - dont l'étude fut centrale dans ce projet recherche - incarne en lui-même une correspondance entre le discours « remettre l'humain au centre » et certains comportements spécifiques. Son ADN porté sur l'humain, la proximité relationnelle et l'expression des individualités traduit une démarche organisationnelle spécifique et différenciante. Tout comme lui, certains cabinets et professionnels développent de nouvelles pratiques cherchant à placer les collaborateurs au coeur de leur culture d'entreprise et de leurs projets. Elles viennent offrir une réponse aux besoins exprimés par les collaborateurs que sont le manque de dialogue, de solidarité et de moment de cohésion ; l'absence de prise en compte individuelle ; et l'absence de valeurs partagées.

De la proximité relationnelle en passant par l'écoute et la pédagogie individuelle, les consultants d'Advents font ainsi état d'une sensibilité spécifique se rapportant à des valeurs et à des comportements qu'ils considèrent comme étant « humains » et qui leur permettent de répondre à la question « comment faire pour remettre l'humain au centre ». Les softs skills et les approches de communication sont parmi les plus mentionnés. Ils leur permettent d'acquérir une compréhension de leurs interlocuteurs afin de s'y adapter au mieux, prendre en compte leurs individualités, leurs besoins ; et les faire grandir. Cette posture nécessite de la curiosité à l'autre, de l'ouverture, une prise de temps supplémentaire et la considération de certains enjeux relatifs à des perceptions multiples.

Parallèlement, la posture de consultant « humain » implique une démarche d'expression de soi en le sens d'une pratique de réflexivité personnelle à adopter au quotidien. Afin de « remettre les travailleurs au centre », il est primordial de s'ouvrir à ce qui fait - de chaque homme - des êtres humains ; et dont font partis les émotions, les ressentis et les questionnements pouvant traverser chacun au quotidien.

Advent est ainsi de ceux qui incarnent la promesse d'un « d'une prise en compte centrale de l'humain » et démontre par son fonctionnement l'existence de pratiques spécifiques à mettre en oeuvre.

À la suite de la vérification de ces hypothèses et de cette démonstration, ce mémoire a également fait l'objet d'une limite et d'une ouverture précise.

L'emploi des termes entreprise « humaine » et consultant « humain » apparaissent comme absurdes de par l'échelle de degré d'humanité qu'ils sous-tendent. De cette manière, au-delà du fait de déterminer « comment faire » pour mettre l'humain au centre, il semblerait nécessaire de définir « quoi changer ? ». De cette manière, il n'est plus question de parler « d'être plus ou moins humain » mais d'énoncer des manières d'être et de faire concrètes vers lesquelles tendre. Or, ces choses vers lesquelles tendre sont de l'ordre d'un manifeste qu'il appartient à chacun d'écrire.

En conséquence, la question « Quoi changer au sein des entreprises et de leur modèle organisationnel pour remettre l'humain au centre ? » symbolise à mes yeux le plafond de verre du discours qui y est rattaché. Dès lors que l'on s'y confronte, l'on y tourne autour sans arriver à y apposer une réponse évidente. Il est assez aisé de définir comment être un consultant ou un professionnel plaçant l'humain au coeur de sa pratique. En comparaison, cela n'est pas le cas dès lors que l'on cherche à définir en quoi une entreprise peut être plus « humaine ».

Ce mantra m'apparaît ainsi à l'image d'un arbre cachant derrière lui une immense forêt. Il porte en lui quelque chose de bien plus complexe qu'il n'y paraît à première vue et demande à investiguer de multiples questions comme : « Quels sont les désirs sous-jacents au fait de « remettre l'humain au centre » et pouvant donner lieu à ce nouveau paradigme dont parlent de nombreuses personnes ? ; Dans quel système les individus au travail sont-ils pris et quelles sont ses composantes ? Que veulent-ils changer ? S'agit-il - selon la vision humaniste - de faire des procédures et des organisations des moyens au service du projet d'entreprise pour lequel les collaborateurs « agissent ensemble » ? S'agit-il de communiquer autrement ? D'être en relation les uns aux autres autrement dans le travail ? S'agit-il d'autre chose ? Qu'est-ce qui ne convient pas aujourd'hui ? Qu'est-ce qui souhaité et espéré pour demain ? À quelle nouvelle relation au monde les hommes aspirent-ils ? ».

C'est donc sur ces questions qu'il sera nécessaire de terminer ; car il appartiendra à chaque cabinet et entreprise de chercher à en définir la portée qu'il leur accorde et les réponses qui leur conviendront. Car « remettre l'humain au centre » implique de penser le travail autrement qu'il n'est aujourd'hui. Néanmoins, il n'existe pas en la perception humaine

un seul paradigme vers lequel tendre ; chacun porte en soi le sien, selon sa propre Carte du Monde. Il me semble ainsi que c'est là où se trouve toute la difficulté à la question « Quoi changer pour remettre l'humain au centre ? » car il existe tout autant de réponses que d'individus cherchant à y répondre.

Pour répondre à l'ambition de « remettre les individus au centre des entreprises », la première chose à faire serait donc de modifier ce mot « humain » prenant place au coeur des discours. Ce n'est pas de l'homme dont il s'agit de parler mais de ce qui fait de lui un être vivant et qui lui est intrinsèque. Ainsi, à travers le prisme d'Advents, le discours « remettre l'humain au centre » pourrait être reformulé comme étant « remettre les relations humaines et la notion de collectif au coeur des organisations et des accompagnements de conseil ». En conséquence, comment Advents définit-il les relations humaines auxquelles il aspire ? Que veut dire pour lui « être un collectif » ou « faire équipe » ? Quelle définition donne-t-il à l'humain au-delà d'être une *richesse* ? Par quoi cela se traduit ?

Mais bien avant ces questions, de par l'état du monde actuel en complète transition et mutation, il me semble important de réfléchir au *devenir* de l'humanité et à ce que l'homme a envie d'être, avant même de faire. C'est bien ce que le cabinet tente d'énoncer dans son manifeste *Do Different - Be Different*® et à travers ses quatre grandes intentions conceptuelles. Il me semble toutefois que cette philosophie en l'état ne soit pas un aboutissement final, mais une étape dans la réflexion et la recherche de positionnement d'Advents. Il conviendra alors pour lui de se demander personnellement : « Autour de quelle relation au monde son collectif de consultants s'accorde-t-il ? » ; « Quelles expériences, quel sens de l'humain et quel sens commun au travail souhaitent-ils vivre, partager et propager ? » ; « Quels comportements viendront traduire la Carte du Monde qu'ils auront défini et permettront de l'incarner dans la matière et le quotidien tangible des entreprises qu'ils accompagnent ? ». Certains disent que « nous sommes ce que nous pensons » ; d'autres, que « nous sommes la résultante de nos actes ». Je pense que chaque homme est un mélange de tout cela, et qu'il est surtout la mélange de ses croyances, de ses rêves et de ses ambitions qui définissent son rapport à lui-même, aux autres et au monde qui l'entoure. Alors pour vraiment « remettre l'humain au centre » et dépasser le plafond de verre de ce discours, il m'apparaît comme nécessaire de définir tous ces éléments-là - ces choses vers lesquelles chaque entreprise veut tendre - et

d'apprendre à les incarner, à les rayonner ; non pas parce qu'il faut ou que cela est financièrement profitable, mais parce que cela fait sens.

« Remettre l'humain au centre » représente ainsi une porte vers un monde où l'oubli de l'humain se dissiperait progressivement, non pas à travers une nouvelle logique d'organisation envisagée selon les prismes de la rationalité, de la gestion, du contrôle et de la considération de l'homme comme ressource¹⁷¹ ; mais à travers une ouverture des mentalités et des coeurs sur des basculements de tendances permettant de tendre vers un devenir humain en entreprise plus désirable. Et à ceux qui diront qu'il est utopique ou compliqué de changer face une réponse est : tout commence par des petits pas. L'un après l'autre, ils dirigent vers un *autre chose*. Et peut-être que, un jour lointain, cet *autre chose* fera de « l'homme oublié » et du discours « remettre l'humain au centre » des non-sujets.

¹⁷¹ CROZIER (Michel). - *L'Entreprise à l'écoute*. - Paris : Points, 1994. - p. 45 - 46

Annexes

Annexe 1 - Site internet d'Advents et discours

Valeurs et positionnement
Humains d'abord, consultants ensuite

Accueil > Advents > Valeurs et positionnement



Aujourd'hui, Advents entre dans une nouvelle phase de son histoire. L'équipe de partners partage plus que des compétences complémentaires : ils se sont retrouvés autour d'une vision commune, celle d'une croissance maîtrisée et soignée, qui ne se fait ni au dépend de la satisfaction des clients ni à celle du bien-être des équipes.



Transformation permanente
L'innovation comme moteur.
Des expertises maîtrisées.
Une culture de l'innovation partagée.



Humains d'abord, consultants ensuite
Avancer aux côtés de nos clients.
Des relations de confiance.
Un cabinet à taille humaine.



Un coup d'avance
Capacité à anticiper les besoins.
Capacité à proposer des solutions innovantes et originales.
Agilité du consultant.

Positionnement Advents

PROXIMITÉ
Les plus beaux défis sont collectifs.



MOBILISATION
Ce qui nous motive le plus : le goût de partager la réussite du projet que nous entreprenons.

RELATIONNEL
L'humain est la clé de réussite de tout projet.

PRAGMATISME
Apporter des solutions applicables et adaptées aux besoins des clients.

Valeurs Advents

La vie chez Advents

Accueil > Carrières > La vie chez Advents

Travailler dans la convivialité






Grandir et faire grandir





Démarches internes et spécificités

ADVENTS ^{FR}

Accueil > travailler dans la convivialité > Les vendredis après-midi chez Advents

Les vendredis après-midi chez Advents
Une mobilisation des consultants chaque vendredi après-midi dans nos bureaux pour des moments de partage, d'échange et de travail sur des projets internes.

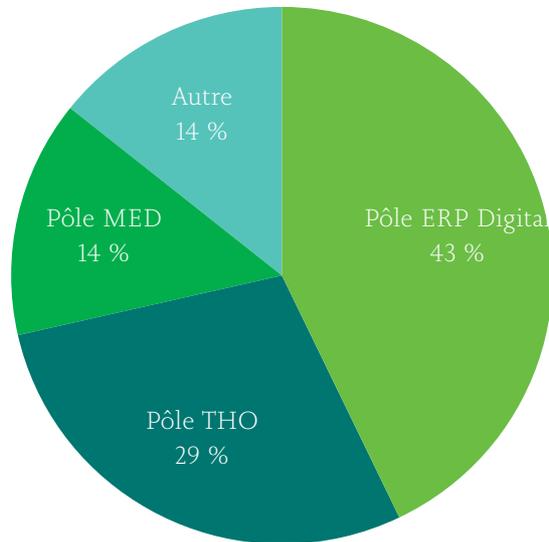
Une marque forte de notre cabinet est la mobilisation des consultants chaque vendredi après-midi dans nos bureaux pour des moments de partage, d'échange et de travail sur des projets internes.

Cette participation à la vie du cabinet est un élément fondamental à la cohésion des équipes. Au-delà du côté agréable de se retrouver tous ensemble et pouvoir échanger sur nos missions ou passions, c'est un moment réservé pour travailler sur des initiatives internes qui contribuent au développement d'ADVENTS. Tous les vendredis après-midi, les consultants, managers et associés travaillent ensemble pour faire grandir Advents.

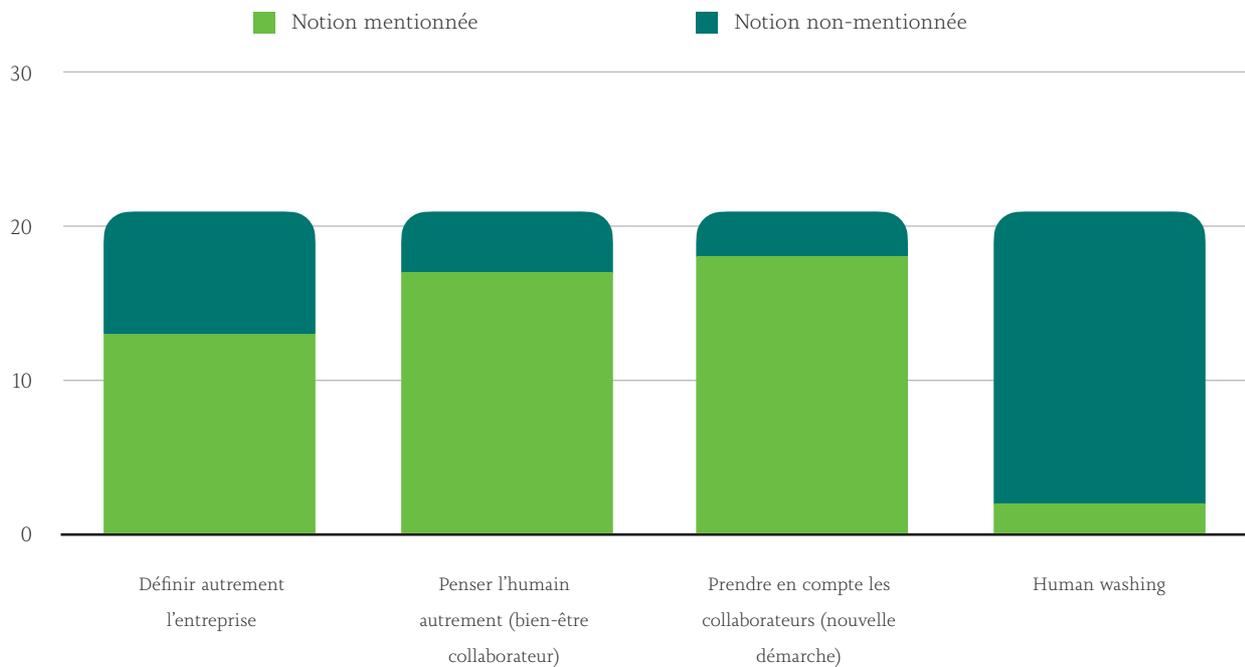


Présentation détaillée de la philosophie des vendredis après-midi

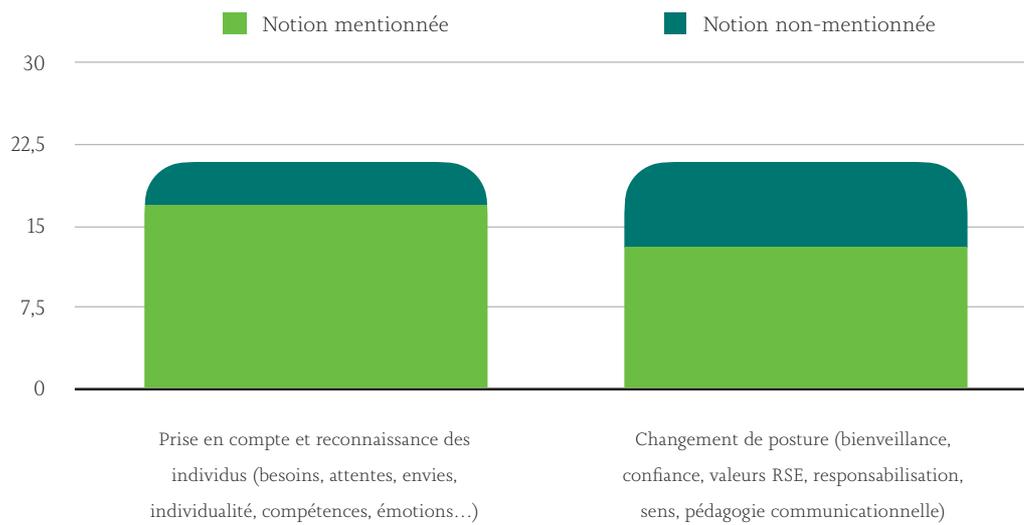
Annexe 4 - Résultats de questionnaire interne



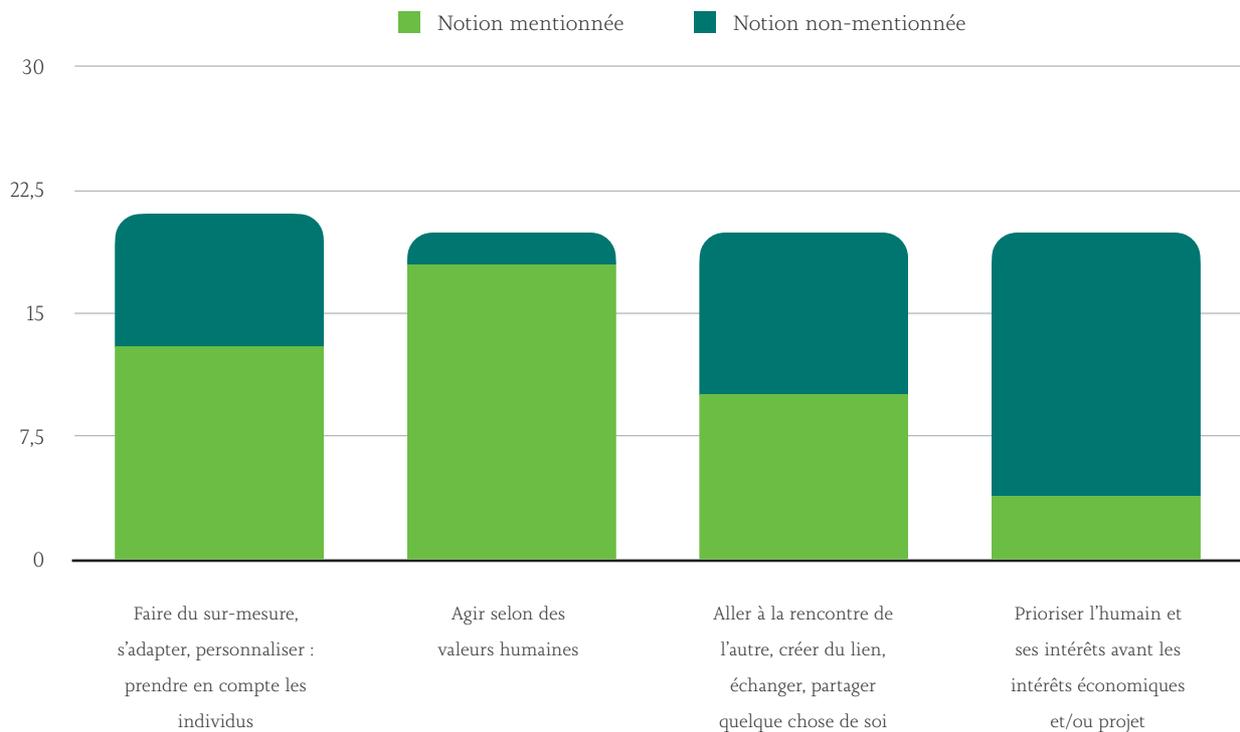
Graphique 1. - Question 0 : Analyse du panel de répondants au sein du cabinet Advents



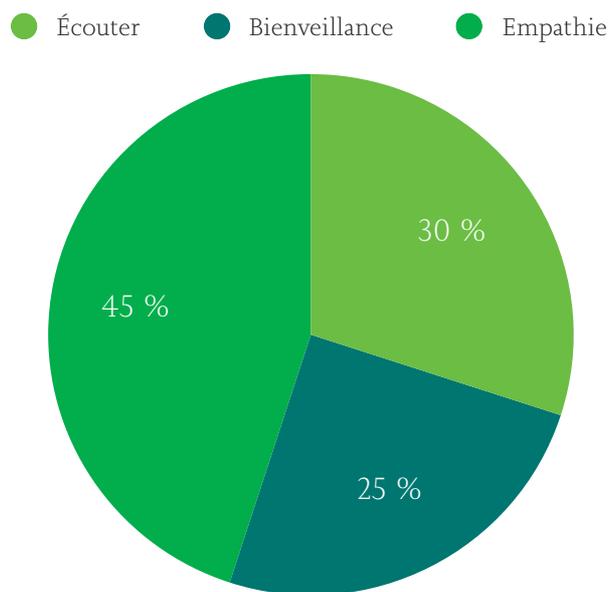
Graphique 2. - Question 1 : Notions récurrentes énoncées par les consultants pour définir « remettre l'humain au centre »



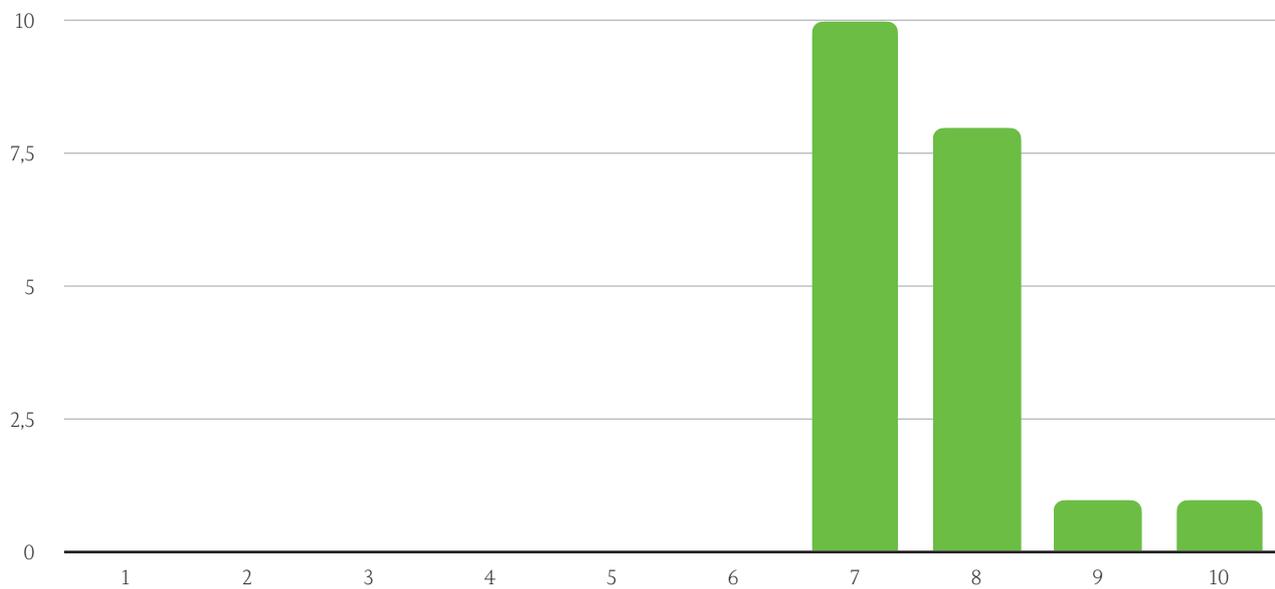
Graphique 3. - Question 2 : Changements majeurs observés dans les entreprises et le domaine du conseil par rapport à la volonté de « remettre l'humain au centre »



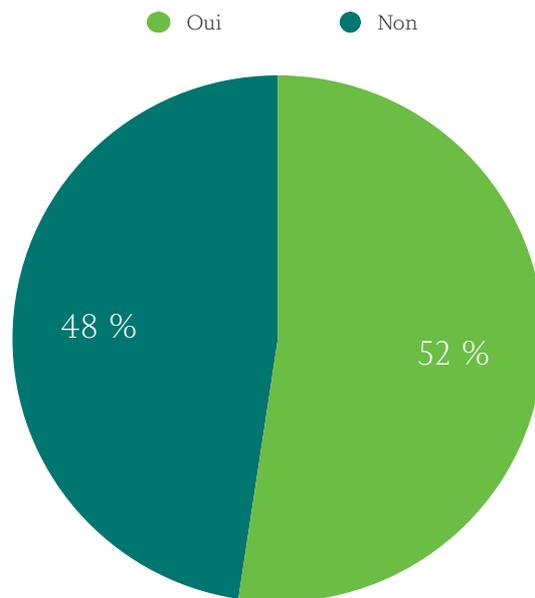
Graphique 4. - Question 3 : Caractéristiques venant désigner en quoi consiste "être un.e consultant humain"



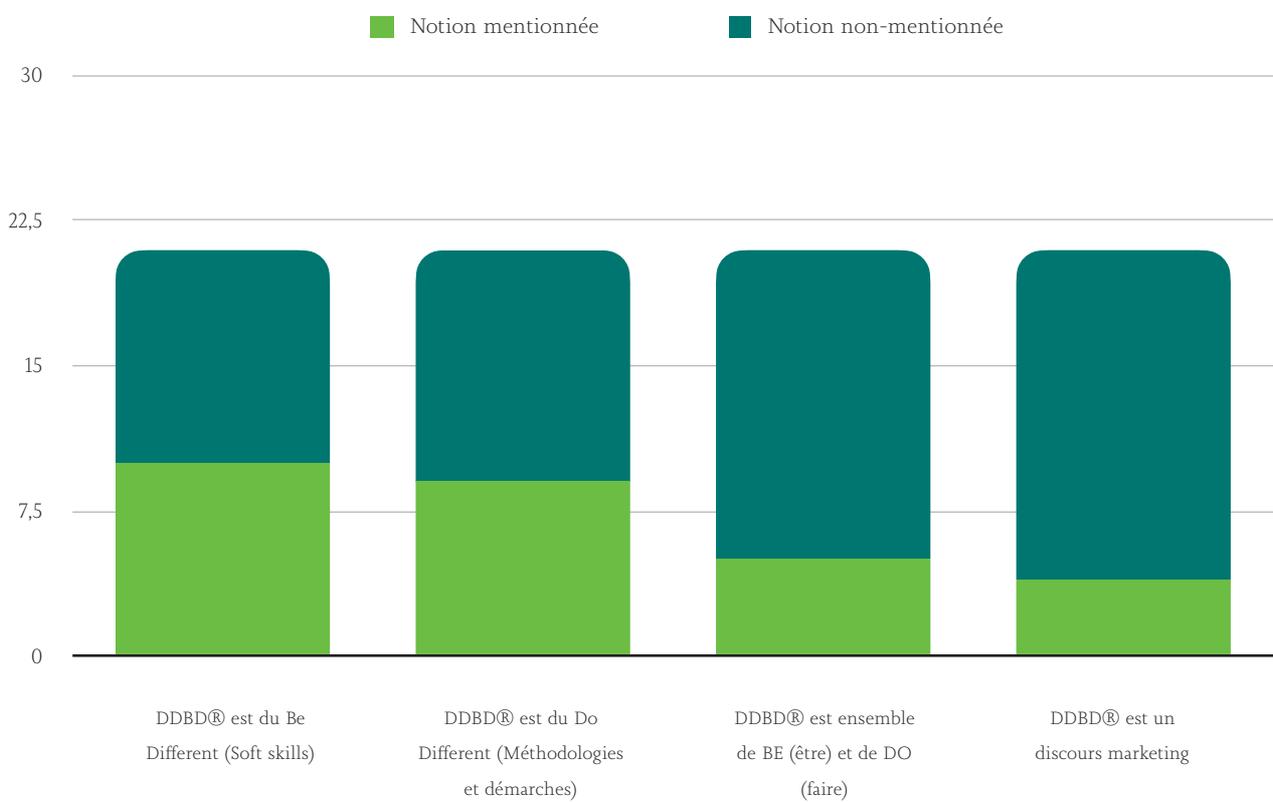
Graphique 5. - Question 3 : Les valeurs d'un "consultant humain"



Graphique 6. - Question 4 : Évaluation du degré d'humanité du cabinet Advents par ses collaborateurs (de 1 à 10, dix étant très humain)



Graphique 7. - Question 6 : Nombre de personnes mentionnant un besoin de former les consultants à mieux comprendre et accompagner relationnellement leurs clients



Graphique 8. - Question 9 : Caractéristiques de DDBD® et mise en application au quotidien

Annexe 5 - Prédicats VAKOG

Visuel	Auditif	Kinesthésique
<ul style="list-style-type: none"> - Voir, regarder, éclairer, éclaircir, considérer, apparaître, montrer, révéler, envisager - Lumineux, obscur, brillant - Perspective, net, flou, sombre, nébuleux - Coloré, brumeux, flash - Horizon 	<ul style="list-style-type: none"> - Entendre, écouter, parler, dire, résonner, jouer - Crier, accorder, sonner, grincer, étouffer - Bruit, harmonieux, inouï, rythme, mélodie, sons - Accord, désaccord, rude, dissonance, déphasé 	<ul style="list-style-type: none"> - Sentir, toucher, saisir, s'emparer de, échapper à, accrocher, contacter, tourner autour - Pression, ferme, chaud, froid, mouvement, flux, dur
<ul style="list-style-type: none"> - C'est très clair / lumineux / net - Ça me paraît flou / obscur - Avec du recul... - Ma vision globale est... - Il n'y a vu que du feu... - À vue de nez - J'envisage de... - J'ai eu un flash - Il est clean - Je vois la vie en rose - Il a des idées noires - Il m'en fait voir de toutes les couleurs - De mon point de vue - Je vois... 	<ul style="list-style-type: none"> - Ça me parle - Ça m'interpelle - C'est inouï - On est sur le même longueur d'onde - Je prête l'oreille à... - C'est une façon de parler - On s'entend bien - Il y a un truc qui cloche - Ça résonne en moi - On est au même rythme - Ça m'a mis la puce à l'oreille - Il fait le sourd - Il s'écoute parler 	<ul style="list-style-type: none"> - Ça m'a pris aux tripes - Je ne peux pas l'encaisser - Je ne l'ai pas digéré - Je ne peux pas avaler ça - Il met la main à la pâte - Je nage complètement ; je suis sous l'eau - La main dans la main - Relax ! - Ça m'a fait chaud au coeur - Il me fait froid dans le dos - Je touche du bois - T'es lourd / dur - Ça me démange

Tableau des prédicats correspondant à chaque modèle VAKOG

Annexe 6 - Questionnement stratégique

<ul style="list-style-type: none">• Qui ? Quoi ? Quand ? Où ? Comment ?• Qui dit ça ?• À qui ?• Par rapport à quoi ? À qui ?• Ah bon ?• De qui ? De quoi ?• Où ça ?• Le meilleur... par rapport à qui, à quoi ?• Comment ça ?• Pour quoi ? Pour qui ?• Dequand quand ?• Qu'aimes-tu en elle ?• Qui c'est "on" ?• Dis quoi ?• À qui ? Et quand ?• Qui dit cela ?• Sinon quoi ?	<ul style="list-style-type: none">• Quoi donc ?• Qu'est-ce qui te prouve que ?• Qu'est-ce qui te fait dire ça ?• Comment fais-tu pour le savoir ?• Qu'est-ce qui t'en empêche ?• Vraiment personne ? Jamais personne ?• C'est mal pour qui ? Pourquoi ?• Qu'arrivera-t-il si...?• Vraiment toujours ? Jamais ? Tous ?• Vraiment rien ?• Comment cela ?• Qu'appelles-tu...?• Que se passera-t-il si tu le fais ? Si tu ne le fais pas ?• Qu'est-ce qui ne se passera pas si tu le fait ? Et si tu ne le fait pas ?• Et que se passera-t-il si ... ?
---	--

Liste d'exemples de questionnement stratégique

Annexe 7 - Grille de questionnement personnel du consultant

Thèmes	Questions
Posture	<ul style="list-style-type: none"> • Quel est mon rôle ? À quel système j'appartiens ? Comment je m'intègre dans ce système ? Comment j'y contribue ? • Quelle est ma posture ? Est-elle la plus adaptée à la situation ? • Comment je peux être ? Comment je questionne ? Comment je peux m'adapter ? • Qu'est-ce que je sais ? Qu'est-ce que je dis ou ne dis pas ? Qu'est-ce que je fais ou ne fais pas ? • Comment je peux apporter de la valeur ? De quoi la personne a-t-elle besoin ?
Communication	<ul style="list-style-type: none"> • Quels sont les schémas répétitifs de communication que j'observe chez mon client et selon les différents cadres ? • Comment sont les rapports ? Quel genre de communication ? Qu'est-ce que j'observe comme systèmes de communication et de relation ? • Qu'est-ce que je perçois ? Qu'est-ce que je pense ? Entend ? Vois ? Ressens ? À quel moment ? Quand ? De quelle manière ? Qu'est-ce qui m'amène à penser... ça ?
Relation	<ul style="list-style-type: none"> • Quelle est la position de la personne avec qui j'interagis ? Quels sont ses besoins ? • Quelle est la transaction cachée ? Qu'est-ce que ça sous-entend ? • Quels sont les filtres de la personne ? Quelle est sa Carte du Monde ? Comment je me synchronise pour communiquer au mieux avec elle ?
DDBD®	<ul style="list-style-type: none"> • Qu'est-ce qui est habituellement fait ? Est-ce pertinent ? Pourquoi je pourrais « être » ou « faire » différemment ? Quelle serait la plus value ? Quoi « être » ou « faire » différemment et comment ?
Feedback personnel	<ul style="list-style-type: none"> • Qu'est-ce que j'ai bien réussi aujourd'hui ? (global et spécifique) • Quels sont les éléments sur lesquels je peux m'améliorer ? • Qu'est-ce qui me manque ? De quoi ai-je besoin ?

Tableau d'exemples de questions pour développer la réflexivité personnelle du consultant sur lui-même et sa pratique professionnelle

Annexe 8 - Grille d'entretiens semi-directifs

Thèmes	Questions
Identité de la personne	<ul style="list-style-type: none">• Qui es-tu ? Depuis combien de temps es-tu chez Advents ? Quelle est ton expertise ?• As-tu été dans d'autres cabinets avant d'arriver chez Advents ? Étaient-ils des cabinets « humains » ? Pourquoi ?
Présentation du sujet « remettre l'humain au centre »	
« Être humain »	<ul style="list-style-type: none">• Quelles sont les trois choses les plus importantes pour toi qui font que tu es humain avec les autres ?• C'est quoi pour toi être inhumain ?
Évolutions du travail et de la place de l'humain	<ul style="list-style-type: none">• Aujourd'hui on parle de « remettre l'humain au centre ». Mais s'il n'était pas au centre, où était-il selon toi ?• Trouves-tu que les entreprises aient vraiment évolué ? Peut-t-on les contraindre à placer l'humain en leur coeur ?
Conseil et humain	<ul style="list-style-type: none">• En quoi consiste mettre l'humain au coeur des missions de conseil ?• Comment fais-tu pour prendre en compte les clients / collaborateurs ?• Est-ce que qu'il y a compétences particulières qui te permettent d'être au plus près de l'humain ? Des méthodologies ?• Rencontres-tu des difficultés à « être humain » dans tes missions ?• Est-ce que « être humain » prend du temps ?• Comment fais-tu pour être humain dans un projet qui comporte 25 personnes ? Et 45 000 personnes ?• J'ai pu observer que beaucoup d'entreprises et de cabinets utilisent ce discours comme argument marketing. Qu'en penses-tu ?
Relation client de proximité	<ul style="list-style-type: none">• Comment fais-tu pour créer une relation client de proximité ?• Existe-t-il des limites dans la création de proximité avec le client ?
« Advents laisse une trace différente chez ses clients »	<ul style="list-style-type: none">• C'est quoi cette trace différente que laisse Advents ?• C'est quoi la mentalité, l'état d'esprit qui est différent chez Advents ?
Limites d'Advents	<ul style="list-style-type: none">• Selon, quelles sont les dimensions qui sont peut abordées ou qui sont oubliées par Advents par rapport à ses accompagnements humain ?

Thèmes	Questions
Culture coaching [Personne X]	<ul style="list-style-type: none"> • En quoi consiste le coaching ? À quoi cela te sert dans tes missions ?
Culture agilité [Personne X]	<ul style="list-style-type: none"> • L'agilité te permet-elle de « mettre l'humain au centre » ? Pourquoi ? Comment ?
Méthodologie [Personne X]	<ul style="list-style-type: none"> • Dans ta démarche de travail, tu distingues la dynamique de projet en plusieurs étapes : d'abord cadrer, puis se placer au niveau des humain, puis mettre l'humain au centre des accompagnements. Est-ce que tu peux m'expliquer plus en détails en quoi tout cela consiste ? • Quelles ressources / compétences utilises-tu le plus à chaque étape pour placer l'humain au centre ?
DDBD® [Personne X]	<ul style="list-style-type: none"> • Comment s'est passé la création de DDBD® ? • Peux-tu m'en dire plus sur le premier « Décider d'accueillir la richesse humaine comme source d'énergie au quotidien » ? Comment fait-on pour faire ça ? • Comment faire pour que chaque Advengers puisse appliquer au quotidien DDBD®? Que doivent-ils être ou faire pour l'incarner pleinement ? • Que manque-t-il aujourd'hui pour incarner DDBD® ?
Approche analyse relationnelle et émotionnelle Personne X	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont les compétences que tu as développé de par ton parcours psycho, qui ne sont pas pratiquées par d'autres consultants, et qui te permettent de remettre l'humain au centre ?

Bibliographie

« Ouvrages et articles scientifiques »

Ouvrages

ADORNO (Theodor W). - *Minima moralia, réflexions sur la vie mutilée* (1951). - Paris : Payot, 2003. - p. 122.

AKTOUF (Omar). - *Le management entre tradition et renouvellement*. - Édition Gaëtan Morin, 1994. - p. 202.

ARENDT (Hannah). - *Condition de l'homme moderne*. - 4ème éd. - Paris : Calmann-Lévy, Liberté de l'esprit, 2018. - p. 444

BORNET (Corinne). - *Changement et conduite du changement*. - Gérard Valléry éd., Psychologie du Travail et des Organisations. 110 notions clés. - Paris : Dunod, 2016. - p. 74 - 78.

CLOT (Yves). - *Le travail à coeur : Pour en finir avec les risques psychosociaux*. - Paris : La Découverte, 2010. - p. 19

CLOT (Yves). - *Travail vivant. 2 : Travail et émancipation*. - Paris : Payot, 2009. - p. 20, 22, 25, 26

CROZIER (Michel). - *L'Entreprise à l'écoute*. - Paris : Points, 1994. - p. 22, 31, 32, 40, 45, 46, 202

DUJARIER (Marie-Anne). - *Le management désincarné : Enquête sur les nouveaux cadres du travail*. - Paris : La Découverte / Poche, 2017. - p.

ECO (Umberto). - *Sémiologie des messages visuels*. - Paris : Seuil, Communications n° 15, 1970. - p. 21

FRIEDMANN (Georges) et NAVILLE (Pierre). - *Traité de sociologie du travail*. Tomes I et II. Paris : Éditions Armand Colin, 1962.

ILLOUZ (Eva). - *Saving the Modern Soul : Therapy, Emotions, and the Culture of Self-Help*. - Berkeley : University of California Press, 2008.

JUNG (Joël). - *Le travail*. - Paris : Flammarion, 2000.

MÉDA (Dominique). - *Le Travail, une valeur en voie de disparition*. - Paris : Flammarion, Collection « Champs Essais », 2010. - p. 170

MINTZBERG (Henry). *Le management : voyage au entre des organisations*. - Paris : Édition d'Organisation, 1989

RABINBACH (Anson). - *Le moteur humain : L'énergie, la fatigue et les origines de la modernité*. - 1re éd. - Paris : La Fabrique éditions, 2004. - p. 472 - 473

ROGERS (Carl). - *La Relation d'aide et la psychothérapie*. - Paris : Éditions sociales françaises, 1970.

ROGUE (Christophe). - *Le travail*. - Paris : Armand Colin, 2005. - p. 10 ; 66-67 ; 153-158

ROSA (Hartmut). - *Résonance : Une sociologie de la relation au monde*. - Paris : La Découverte, « Théorie critique », 2018. - p. 8

SALMAN (Scarlett). - *Aux bons soins du capitalisme : Le coaching en entreprise*. - Paris : Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 2021. - p. 10

SARTRE (Jean-Paul). - *L'existentialisme est un humanisme (1946)*. - Paris : Éditions Gallimard, 2017.

STIEGLER (Bernard). - *Réenchâter le monde : La valeur esprit contre le populisme industriel*. - Paris : Flammarion, 2006. - p. 38 ; 56-57

STROOBANTS (Marcelle). - *Sociologie du travail*. - 4ème éd. - Malakoff : Armand Colin, Collection « Tout le Savoir », n°128, 2016. - p. 6 ; 26-29 ; 39 ; 47-49 ; 51 ; 58 ; 64-67

VALLET (Odon). - *Jésus et Bouddha. Destins croisés du christianisme et du bouddhisme*. - Paris : Albin Michel, 1999. - p. 23.

WINSLOW TAYLOR (Frederic). - *La Direction scientifique des entreprises*. - 1ère éd. (1911). - Éditions Gérard et Co, 1967. - p.83

Article

DAVOINE (Lucie) et MÉDA (Dominique). - *Place et sens du travail en Europe. Une singularité française ?*. - Document de travail pour le Centre d'étude de l'emploi, n°96-1, février 2008. - p. 82

Articles en ligne

BERNARD (Natalie). - *Bien-être au travail et performance de l'entreprise: une analyse par les paradoxes*. - HAL Open Science, 25/05/2016 [en ligne]. - URL : <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-02461337/document> - p.35

GO (Nicolas). - « L'humain ». - *Le Philosophoire*, 2004/2 (n° 23). - p. 57-69. URL : <https://www.cairn.info/revue-le-philosophoire-2004-2-page-57.htm>. - consulté le 27/08/2022

LANCRY-HOESTLANDT (Anne). - « Travail : histoire, définition, évolution et division du travail ». - Gérard Valléry éd., *Psychologie du Travail et des Organisations. 110 notions clés*. - Paris : Dunod, 2016 [en ligne]. - p. 417-421.

LESOEURS (Guy), BEN MRAD (Fathi) et GUILLAUME-HOFNUNG (Michèle). - « Le médiateur vu par lui-même : Résultats d'une enquête qualitative auprès des médiateurs ». - *Humanisme et Entreprise*, vol. 294, no. 4, 2009. - p. 45-60. - consulté le 25/08/2022

MARIAGE (Gautier). - « Arlie Russel Hochschild, Le prix des sentiments. Au cœur du travail émotionnel ». - *Sociologie du travail*, Vol. 60 - n° 3 | Juillet-Septembre 2018 [En ligne]. - URL: <http://journals.openedition.org/sdt/2825>. - consulté le 22/08/2022

RABATEL (Alain). - « La levée progressive du tabou des responsabilités socio-professionnelles dans les suicides en lien avec le travail à France Télécom (fin août-octobre 2009) ». - *Questions de communication*, 2011/2 (n° 20), p. 175-198. - URL : <https://www.cairn.info/revue-questions-de-communication-2011-2-page-175.htm>. - consulté le 25/08/2022

ROMANO (Hélène). - « Chapitre 2. Les enjeux du grandir », dans : *L'enfant et les jeux dangereux*. - Paris : Dunod, « Enfances », 2012. - p. 15 - 22. - URL : <https://www.cairn.info/--9782100578856-page-15.htm>, consulté le 20/08/2022

THUDEROZ Christian, « I. Qu'est-ce qu'une entreprise ? », dans : Christian Thuderoz éd., *Sociologie des entreprises*. [en ligne] - Paris : La Découverte, « Repères », 2010, p. 7-28. - URL : <https://www.cairn.info/--9782707167477-page-7.htm>, consulté le 09/09/2022

Pages web

ENGELS (Friedrich) et MARX (Karl). - *L'idéologie allemande* (1932) [en ligne]. - URL : <https://www.marxists.org/francais/marx/works/1845/00/kmfe18450000c.htm>. - consulté le 27/09/2022

MARX (Karl). - *Le Capital*. Livre I, IIIe section, chapitre VII [en ligne]. - URL : <https://www.marxists.org/francais/marx/works/1867/Capital-I/kmcapI-7.htm>. - consulté le 27/09/2022

Rapport de la Commission de réflexion sur la souffrance au travail. - 16 décembre 2009, [en ligne] p. 18.
- URL : www.lasouffranceautravail.fr

« **Ouvrages et articles professionnels** »

Ouvrages

BOURIGEAUD (Bernard) et BRUN (Jacques). - *L'humain, la priorité des entreprises qui gagnent : Les idées les plus simples sont souvent les meilleures*. - Paris : Groupe Eyrolles, 2018. - p. 13 - 21

CHOLLET (Mona). - *Sorcières : La puissance invaincue des femmes*. - Paris : La Découverte, « Label Zones », 2018. - p. 191

HASSOUN (Batoul) et RASTOIN (Natalie). - *Un caillou dans la chaussure : l'humain au coeur de l'entreprise*. - 2^{ème} éd. - Paris : Édition de l'Observatoire/Humensis, 2020. - p. 12

LALOUX (Frédéric). - *Reinventing organizations*. - Paris : Éditions Diateno, 2017. - p. 31

MAREY (Étienne-Jules). - *La machine animale, locomotion terrestre et aérienne*. Paris : Félix Alcan, 1891. - p. 5

SIMONNET (David). - *100 mots de l'entreprise*, 2^e ed. - Paris : Presses Universitaires de France / Humensis, Collection « Que sais-je ? », 2019. - p. 6 - 11 ; 33

VEYSSIÈRE (Michelle) et ROBEVILLE (Roland). - *Le management bienveillant accélérateur de la performance*. - Le Mans : Gereso Editions, 2018. - p. 10

Articles en ligne

BÈQUE (Guillaume). - « La Culture de la Performance : mettre l'humain au centre de l'entreprise et les managers au centre de la relation humaine ». - Journal du Net, 22/10/2010 [en ligne]. - URL : <https://www.journaldunet.com/management/ressources-humaines/1031045-la-culture-de-la-performance-mettre-l-humain-au-centre-de-l-entreprise-et-les-managers-au-centre-de-la-relation-humaine/>, consulté le 25/08/2022

BOYER (Francis). - « Pourquoi l'entreprise doit remettre de l'humain dans le management ». - Capital, 09/10/2019 [en ligne]. - URL : <https://www.capital.fr/votre-carriere/pourquoi-l-entreprise-doit-remettre-de-lhumain-dans-le-management-1352334>, consulté le 25/08/2022

CETKOVIC (Romuald). - « Opinion | L'humain doit être le cœur de la performance de l'entreprise ». - Les Echos, 03/02/2019 [en ligne]. - URL : <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/opinion-lhumain-doit-etre-le-coeur-de-la-performance-de-lentreprise-961519>, consulté le 25/08/2022

DESRIAUX (François). - « Pour une gestion plus humaine des ressources ». - Santé et travail, Juillet 2010 [en ligne]. - URL : https://www.sante-et-travail.fr/remettre-lhumain-centre-organisations#footnote1_2we6q4l, consulté le 25/08/2022

ETAC. - « Le potentiel du facteur humain en entreprise ». - 21/06/2018 [en ligne]. - URL : <https://etac.ma/le-potentiel-du-facteur-humain-dans-lentreprise/>, consulté le 25/08/2022

(Lucas). - « Pourquoi travailler dans une entreprise à taille humaine ? ». - Business Review Magazine, Septembre 2020 [en ligne]. - URL : <https://business-review.fr/entreprise-a-taille-humaine/>, consulté le 25/08/2022

LE BOLZER (Julie). - « Les entreprises humanistes sont managées par la confiance ». - Les Echos, 12/09/2019 [en ligne]. - URL : <https://www.lesechos.fr/thema/economie-nouvelle-generation/les-entreprises-humanistes-sont-managees-par-la-confiance-1131142>, consulté le 25/08/2022

MAESTRE (Suzy) et FLATIN (Basile). - « L'humain d'abord, la transformation ensuite. Épisode 1 : Faire de l'humain le point de départ - Advents, 30/06/2022 [en ligne]. - URL : <https://www.advents.fr/le-blog-des-adventgers/lhumain-dabord-la-transformation-ensuite/>, consulté le 12/08/2022

PHILIPPON (Jean-Michel). « Remettre l'humain au centre de l'entreprise : bullshit ou pas ? ». - LinkedIn, 23/05/2019 [en ligne]. - URL : <https://www.linkedin.com/pulse/remettre-lhumain-au-centre-de-lentreprise-bullshit-ou-philippon/?originalSubdomain=fr>, consulté le 17/03/2022

RAMBERT (Margaux). - « Jacques Lecomte : Les entreprises humaines ça existe ». - Psychologies.com, 22/06/2020 [en ligne]. - URL : <https://www.psychologies.com/Travail/Bien-etre-au-travail/Aimer-son-travail/Interviews/Jacques-Lecomte-Les-entreprises-humanistes-ca-existe>, consulté le 25/08/2022

THEOFILOU (Bill), SHAH (Baiju) et CURTIS (Mark). « Intégrer une approche centrée sur l'humain ». - Accenture Strategy, 20/01/2020. - URL : <https://www.accenture.com/fr-fr/insights/strategy/human-centered-business>, consulté le 30/08/2022

VITTORI (Jean-Marc). - « Quand les entreprises embaucheront des coeurs ». - Les Echos, 14/01/2016 [en ligne]. - URL : <https://www.lesechos.fr/2016/01/quand-les-entreprises-embaucheront-des-coeurs-194055>. - consulté le 05/05/2022

Pages web

Définition « Calibration ». - Institut Repère [en ligne]. - URL : <https://www.institut-repere.com/Lexique-PNL/lexique-pnl-lettre-c.html>, consulté le 19/08/2022

Définition « Capital ». - Larousse [en ligne]. - URL : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/capital/12900>, consulté le 26/08/2022

Définition « Carré sémiotique ». - Wikipédia. - URL : https://fr.wikipedia.org/wiki/Carré_sémiotique, consulté le 11/06/2022

Définition « Centre ». - Larousse [en ligne]. - URL : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/synonymes/centre/3808>, consulté le 26/08/2022

Définition « Centre ». - Le Robert [en ligne]. - URL : <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/centre>, consulté le 26//08/2022

Définition « Décroissance ». - Wikipédia. - URL : <https://fr.wikipedia.org/wiki/Décroissance>, consulté le 27/08/2022

Définition « Entreprise ». - INSEE [en ligne]. - URL : <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1496>, consulté le 08/09/2022

Définition « Humain ». - Larousse [en ligne]. - URL : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/humain/40608>, consulté le 24/07/2022

Définition « Humain ». - Le Robert [en ligne]. - URL : <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/humain>, consulté le 24/07/2022

Définition « Humain ». - Wiktionnaire [en ligne]. - URL : <https://fr.wiktionary.org/wiki/humain>, consulté le 23/07/2022

Page site internet Accenture. - URL : <https://www.accenture.com/fr-fr/about/company-index>, consulté le 30/08/2022

Page site internet Accenture. - URL : <https://www.accenture.com/fr-fr/insights/artificial-intelligence-index>, consulté le 30/08/2022

Page site internet Accenture. - URL : <https://www.accenture.com/fr-fr/services/metaverse-index>, consulté le 30/08/2022

Page interne Advents. - Valeurs et positionnement. - URL : <https://www.advents.fr/advents/valeurs-et-positionnement/>, consulté le 16/08/2022

Page site internet Advents. - Histoire et chiffres clés. - URL : <https://www.advents.fr/advents/histoire-et-chiffres-cles/>, consulté le 16/08/2022

Page site internet Balthazar. - URL : <https://balthazar.org>, consulté le 30/08/2022

Page site internet Balthazar. - URL : <https://balthazar.org/nos-entites/consulting-2/>, consulté le 30/08/2022

Page site internet PwC. - URL : <https://www.pwc.fr/fr/publications/ressources-humaines/l-humain-au-centre-de-l-echiquier.html>, consulté le 30/08/2022

Page site internet Sopra Steria. - URL : <https://www.soprasteria.fr/enjeux/reveler-votre-capital-humain>, consulté le 30/08/2022

Autres

Documentaire « Le business du bonheur ». - Réalisé par Jean-Christophe RIBOT, ARTE, 2022. - consulté le 29/08/2022

Discours de l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines (AGRH) lors de ***Les 10e journées humanisme et gestion : refondation de l'entreprise, capitalisme éthique et responsabilité***, les 4 et 6 avril 2013, consulté le 09/09/2022

PDF Dossier « Les fonctions de l'entreprises ». - economie.gouv.fr - URL : <https://www.economie.gouv.fr/facileco/dossier-fonctions-lentreprise>, consulté le 09/09/2022

Rapport, n° 082 : « Quelles sont les évolutions récentes des conditions de travail et des risques psychosociaux ? », décembre 2017. - URL : <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/pdf/2017-082v3.pdf>, consulté le 09/09/2022

Vidéo « 2018 : Advents fête ses 10 ans ! ». - Extrait de discours d'Hélène Napoli, Crédit Agricole Assurance, 7 octobre 2018. - URL : <https://youtu.be/nOV2BMY6nNk>, consulté le 17/08/2022

Spectacle de théâtre « La vie est une fête ». - Les Chiens de Navarre, vu le 28/06/2022

Résumé

« Remettre l'humain au centre des entreprises » est un discours du XXI^e siècle central dans les organisations. Mais malgré son omniprésence, son ambition et ses promesses restent confuses. L'analyse des évolutions du travail permettra ainsi de définir la considération de l'homme en entreprise et la place qui lui est attribuée. De cette manière, il sera question de déceler l'émergence du discours de « l'humain au centre » et d'en comprendre ses tenants et aboutissements ; et les attentes placées en lui. De ses significations à sa filiation conceptuelle, l'ambition sera de distinguer les différentes formes de perceptions et d'imaginaires sous-tendues dans ce propos tenu par de multiples personnes. Enfin, il sera question d'aller à la rencontre du cabinet Advents dont l'humain est une valeur centrale et de comprendre dans quelle mesure et de quelle manière il le place au cœur de son ADN, de son fonctionnement interne et de ses accompagnements clients. L'étude de ses pratiques aura pour ambition de distinguer un ensemble de démarches et compétences permettant de devenir un consultant « humain » et de définir « comment faire pour replacer l'humain au centre des organisations et des missions de conseil ? ».

« Place people back at the heart of business » is a central 21st century idea in organizations. Despite its ubiquity, its ambition and promises remain unclear. The analysis of the evolutions of the work will make it possible to define the consideration of the human being within companies and the place which is allotted to him. In this way, it will be a question of detecting the emergence of this idea of "the human being at the center" and of understanding its ins and outs; as well as the expectations placed on it. From its meanings to its conceptual filiation, the ambition will be to distinguish the different forms of perceptions and imaginaries underlying this statement made by multiple people. Finally, it will be a question of going to discover the consultancy firm named Advents, where the human being is a central value and to understand to what extent and in what way it places it at the heart of its DNA, its internal functioning and its customer support. . Studying Advents' functioning will have the ambition to distinguish a set of approaches and skills allowing to become a so called « human-centered » consultant and to define « how to put the human being back at the heart of organizations and consulting projects ? » .

Mots-clés

Remettre l'humain au centre ; Travail ; Humain ; Posture ; Consultant ; Relation ;
Communication ; Advents ; Do Different - Be Different