*Introduction*

# L'ENVIE, GRANDE OUBLIÉE DES THÉORIES DE MANAGEMENT

Entrons tout de suite dans le sujet avec trois cas.

### Cas 1[1] – C'était pourtant bien parti…

Il se déroule dans une structure de conseil créée par quatre amis. De formation identique, d'un âge équivalent (une trentaine d'années), les quatre consultants ont des domaines de compétence complémentaires en management, en stratégie et/ou en organisation. Le projet de créer cette structure a été lancé par deux d'entre eux, Pierre et Guy, qui ont ensuite proposé à Béatrice et à Basile de les rejoindre, pour étoffer l'équipe et répondre à plus de missions.

La première phase, au cours de laquelle le groupe se constitue et élabore ses modes de fonctionnement, est assez euphorique. Les réunions, nombreuses, permettent de définir le positionnement du cabinet, le statut juridique des consultants et la stratégie de communication. La plaquette est élaborée rapidement tandis que d'autres missions sont décrochées et réalisées, souvent par groupe de deux.

Au bout de quelques mois, cependant, une tension s'installe au sein du groupe. Pierre évoque en réunion la *« nécessité de mettre en place des procédures pour attribuer les missions »*. Il se trouve en effet que les missions sont assez variées et que chaque consultant s'est plus ou moins spécialisé sur certaines qui correspondent mieux à ses goûts ou à ses compétences. De plus, les clients commencent à vouloir travailler à nouveau avec le ou les consultants avec lesquels ils ont déjà travaillé, ce qui est courant en conseil, où la fidélisation du

1. Données personnelles.

© Groupe Eyrolles

client et la personnalisation de la relation sont essentielles. Il faut ajouter à cela que certains consultants ont une politique commerciale plus active que d'autres. Enfin, les disponibilités des uns et des autres en nombre de jours ne sont pas identiques : Béatrice, par exemple, est sur d'autres projets et ne souhaite pas faire trop de missions.

Une conséquence directe de ces évolutions est donc que les missions ne sont plus réparties de manière égale. La réunion permet de soulever ce problème, mais le constat est qu'il est impossible de répartir les missions simplement par « ordre d'arrivée », car elles ne conviennent pas à tous et la demande du client d'avoir un consultant attitré doit être respectée. Pierre insiste cependant pour qu'une règle d'égalité soit mise en place. Le groupe finit par s'accorder sur le fait d'être vigilant à ce que les nouvelles missions soient réparties de manière à assurer des honoraires satisfaisants pour chacun.

Mais le problème n'est pas réglé pour autant. Dans les semaines qui suivent, un climat de suspicion s'installe : Pierre demande régulièrement à ses collègues sur quelles missions ils sont, combien de jours ils ont négocié, à quel taux, etc. C'est surtout Guy qui est la cible de son mécontentement. En effet, celui-ci est très sollicité par ses clients, et s'est spécialisé dans un domaine dans lequel Pierre n'a pas les compétences pour intervenir. Une nouvelle réunion ne fait qu'aggraver les choses : Pierre accuse Guy de ne pas faire en sorte de garantir des honoraires équivalents pour chacun, tandis que Basile et Béatrice s'estiment satisfaits de la répartition actuelle des missions.

À partir de ce moment, Pierre et Guy ne se parlent plus, Basile et Béatrice se sentent mal à l'aise face à ce conflit entre les deux fondateurs. Peu de temps après, tenant compte du climat délétère qui règne dans le groupe, les quatre consultants décident de dissoudre la structure.

## Cas 2[1] – Le programme « Facteur gagnant »

L'aéroport international *lambda,* entreprise de service public, s'est fortement développé au cours des cinq dernières années, puisque le nombre de passagers a doublé sur cette période pendant que le fret augmentait considérablement.

Afin de faire face à cette évolution, l'équipe dirigeante décide de mettre l'accent sur la qualité du service client. L'objectif est de se préparer à la concurrence d'autres aéroports et d'éviter qu'un mauvais service ne conduise l'État à envisager une privatisation. Ils font donc appel à un cabinet de consultants chargés de modifier les systèmes de management pour atteindre cet objectif.

1. La description de ce cas s'appuie sur Stein (2000 a).

© Groupe Eyrolles

Les changements proposés concernent plusieurs volets, dont un programme de formation, le « Facteur Gagnant ». Ce programme se déroule régulièrement sur une journée et concerne tout le personnel. Certains employés y sont présentés comme des gagnants, héroïquement engagés dans un travail grandiose visant l'excellence du service client, et qu'il s'agit d'applaudir bruyamment dans cette réalisation. La journée se termine par une cérémonie au cours de laquelle des récompenses sont remises aux employés « exceptionnels ».

Un autre aspect du changement est de créer des « équipes service client » fonctionnant comme des cercles de qualité. Cependant, les relations au sein des équipes se détériorent progressivement : des tensions puis des conflits apparaissent et, au bout de deux ans, les groupes cessent de fonctionner.

Les dirigeants de l'aéroport commencent à douter de l'impact de la démarche globale et font faire un audit à ce sujet. Cet audit met en évidence un ensemble de perceptions négatives de la part tant des managers que des employés à l'égard de ce qui a été entrepris : c'est surtout le « Facteur Gagnant » qui attire les reproches et autour duquel s'exprime un malaise collectif.

### Cas 3[1] – Une prestation gâchée

Dans une université, un groupe de professeurs décide d'organiser un séminaire de formation continue en dehors de leurs heures habituelles de cours, afin de permettre au département de recueillir de nouvelles ressources. Ils entreprennent donc ce projet : ils conçoivent la formation, en font la promotion et recrutent des participants.

Mais la réalisation en sera fortement perturbée : le service de restauration refuse de fournir des collations lors des pauses tandis que le service d'entretien décide de fermer les toilettes au moment des cours, sous prétexte de travaux d'entretien indispensables. Finalement, les participants sont furieux et insatisfaits de la prestation globale, en raison de ce qu'ils considèrent comme une très mauvaise organisation, qu'ils imputent au groupe de professeurs à l'origine de l'initiative. L'institution est discréditée auprès de ce public.

Quels points communs y a-t-il entre ces cas ? Apparemment peu, si ce n'est à chaque fois un gâchis humain et/ou financier, un projet entrepris dans l'enthousiasme qui finalement ne donne pas les résultats escomptés, de l'énergie dépensée en vain. Les situations diffèrent

1. Cas tiré de Halton (1994).

© Groupe Eyrolles

fortement *a priori* : le type de structure varie (une équipe de quatre personnes, une entité de plusieurs centaines de salariés, un département académique), le secteur d'activité également (cabinet de conseil, aéroport, université) et, surtout, la nature des problèmes posés semble bien spécifique à chaque cas. Dans l'un, il s'agit d'un problème personnel entre deux personnes qui conduit à l'éclatement de la structure. Dans l'autre, une démarche de changement n'est pas appréciée par les salariés et n'atteint pas les objectifs souhaités. Dans le dernier, enfin, il semble que plusieurs services d'une même institution aient un problème de coordination et de collaboration.

À première vue donc, il s'agirait de trois problèmes distincts. Pourtant, derrière cette apparente hétérogénéité, se trouve une caractéristique commune à ces situations : c'est l'envie qui est à l'origine des dysfonctionnements observés.

## Cas 1 : l'envieux se nuit à lui-même

Dans le cas 1, les problèmes commencent lorsqu'il devient manifeste que les quatre consultants n'obtiennent pas les mêmes missions et notamment que Guy se distingue des autres, en parvenant mieux à fidéliser ses clients et à être sollicité pour de nouvelles missions. Pierre a du mal à accepter cette différence entre Guy et lui, différence qui met en relief une compétence de son collègue qui semble lui faire défaut. Tant que le groupe travaille en commun pour élaborer son positionnement, sa communication et décrocher les premières missions, sans que les compétences propres à chacun apparaissent, tout se déroule bien. Mais, au fur et à mesure que chacun se différencie des autres sur les missions réalisées et que certaines compétences de Guy prennent du relief, les remarques de Pierre montrent qu'il lui est impossible de supporter que l'un d'entre eux puisse ainsi se distinguer. C'est ici que nous pouvons réintroduire l'envie qui permet d'expliquer son comportement : il ne peut pas supporter la vue de son collègue qui, par sa réussite, le renvoie à ses propres limites. Il craint que Guy gagne plus d'argent que lui et soit plus reconnu que lui. Alors qu'il pouvait, au moment de la fondation du groupe, s'imaginer être semblable à Guy, voilà que l'évolution des missions et la

© Groupe Eyrolles

demande des clients font apparaître une différence, qui prend d'autant plus de relief que Pierre s'était initialement senti comparable à Guy. C'est pourquoi ses tentatives vis-à-vis du groupe consistent à essayer de revenir à une situation « d'égalité », une situation où les différences n'apparaîtraient pas, ce qui est impossible. Il souhaiterait que Guy ne puisse pas bénéficier de la préférence de ses clients. Aussi demande-t-il que les missions soient réaffectées de manière égale. Il faut relever, dans ce cas, plusieurs éléments caractéristiques des situations où l'envie est présente.

L'envie, tout d'abord, s'accompagne chez Pierre d'une constante comparaison vis-à-vis de ses collègues. Celui qui cristallise son envie est celui avec qui la comparaison lui est manifestement défavorable, ce qui ravive chez lui une fragilité narcissique. L'envie est toujours la conséquence d'une comparaison ressentie par l'envieux comme négative pour lui.

De plus, l'envie, bien que très active dans ce cas, ne peut être dite. Il est en effet peu glorieux de s'avouer envieux et la position de Pierre est de revendiquer une égalité entre les consultants, au nom d'un plus noble principe de justice.

Une autre caractéristique ici est que l'envie conduit Pierre à une forte agressivité envers Guy et provoque, *in fine*, un gâchis humain et organisationnel puisque la structure éclate.

L'envie est une émotion d'attaque, susceptible de conduire l'envieux à nuire à l'envié, mais cela peut se produire sans que l'envieux cherche pour autant à se préserver lui-même. Ainsi, l'action de Pierre conduit à la disparition d'une structure qui lui assurait une activité régulière et a des conséquences nuisibles pour lui aussi.

## Cas 2 : quand le système fait naître l'envie

Dans le cas 2, l'audit mené pour comprendre l'échec du changement entrepris à l'aéroport met en évidence le rôle négatif joué par le programme du « Facteur Gagnant ». D'après les employés interrogés, ce dernier glorifie ce qui est accompli par quelques individus, tout en

© Groupe Eyrolles

ignorant le travail des autres. Certains, parmi ceux qui n'ont pas reçu de prix, ont l'impression que la cérémonie de remise des prix leur fait insulte en mettant à ce point en avant des personnes dont le travail et les réalisations ne leur semblent pas plus valables que les leurs. Au lieu de stimuler l'ensemble des employés et de rendre chacun fier de ce qui est accompli, les prix décernés à la cérémonie sont vécus comme une provocation.

Les personnes interrogées considèrent que le « Facteur Gagnant » conduit à séparer artificiellement le personnel en deux catégories : certains individus sont distingués comme des héros qui se comportent de manière idéale, tandis que les autres, majoritaires, se sentent frustrés, dévalorisés car leurs contributions ne sont pas prises en compte. Beaucoup finissent par reconnaître qu'ils ont ressenti de l'envie envers les bénéficiaires du prix, ce qui a créé des scissions au sein des équipes. De nombreux employés se sentent démotivés. Il n'est pas étonnant que l'amélioration du service client soit difficile à percevoir !

Dans ce cas, l'envie a envahi une grande partie du personnel et a de graves conséquences, là encore, sur le fonctionnement de l'organisation. À la différence du cas précédent, c'est le système de management qui organise la comparaison et met en scène les différences, en valorisant certains plutôt que d'autres, qui a introduit l'envie.

L'envie n'est donc pas ici propre à un individu taraudé par la comparaison et chez qui la réussite d'un autre réveille une fragilité narcissique. Elle est ressentie par la plupart des employés qui n'ont pas reçu de prix (même ceux qui en ont reçu remettent en question le nouveau mode de management), car le système introduit des comparaisons et des différences artificielles, qui ne correspondent pas à la réalité du travail effectué.

L'envie est une conséquence indirecte et paradoxale du nouveau système de management… pourtant introduit dans le but de valoriser le personnel et de le pousser à rechercher l'excellence dans le service client. Alors que, dans le cas 1, l'envie est liée à une caractéristique personnelle de l'envieux, dans le second, c'est le système qui, jouant

© Groupe Eyrolles

sur les comparaisons, fait apparaître et met en scène des différences dévalorisantes pour certains. L'envie ne conduit pas ici à des comportements hostiles et agressifs, plutôt à une démotivation, à un retrait de certains salariés et à une ambiance de travail qui ne favorise pas l'esprit d'équipe.

## Cas 3 : quand l'envie devient un phénomène de groupe

L'envie est encore à l'origine des comportements non collaboratifs des services de restauration et de maintenance. Ces derniers sont en effet en passe d'être supprimés, suite à un choix d'externalisation, et un appel d'offres a été lancé par l'institution pour les remplacer par des entreprises privées. Le département académique n'est, quant à lui, pas concerné puisqu'il correspond au cœur de métier de l'établissement. Les enseignants sont l'objet de l'envie des salariés touchés par la menace de disparition de leur service : il est insupportable à ceux-ci de voir le département académique entreprendre un nouveau projet dont eux-mêmes ne bénéficieront pas. Dès lors, l'envie les conduit à saboter le séminaire des enseignants en n'assurant pas le soutien logistique.

Cet exemple montre à quel point l'envie peut conduire à des comportements où il s'agit de nuire à l'envié, notamment de l'empêcher de jouir d'un bien, d'une ressource ou d'une qualité que l'on ne peut obtenir pour soi. Les actions entreprises par l'envieux ne visent alors pas à obtenir le bien en question, mais à en priver l'envié, à faire en sorte qu'il ne puisse en jouir. Ainsi, l'écart entre les deux est réduit et la comparaison est moins au désavantage de l'envieux.

Ce cas montre également que l'envie peut concerner tout un service (et même deux !) et se jouer entre entités d'une même organisation. Tout se passe alors comme si l'envie devenait un phénomène de groupe, auquel il est difficile d'échapper.

Ces trois cas prouvent bien que l'envie existe dans le monde du travail et qu'elle est susceptible d'avoir de vastes conséquences, parfois très préoccupantes, sur les structures où elle se manifeste. Elle peut concerner une personne en particulier, plusieurs collaborateurs

© Groupe Eyrolles

ou tout un service. Elle conduit parfois à une démotivation, à un repli de l'envieux, mais elle peut aussi le pousser à agir violemment contre l'envié. Malgré son occurrence fréquente en entreprise et ses conséquences, parfois désastreuses, ce n'est pas à elle que l'on recourt pour expliquer les dysfonctionnements organisationnels auxquels elle conduit[1].

## L'envie : pour comprendre autrement certains dysfonctionnements

C'est pourtant à l'envie que nous allons nous intéresser dans ce livre et plus spécifiquement à l'envie et aux comportements envieux en contexte de travail. Quand est-elle susceptible d'apparaître ? Quels en sont les ressorts ? En quoi certains systèmes et modes de management sont-ils susceptibles de la favoriser ou, au contraire, de la contenir ? Peut-on imaginer des univers de travail qui évitent son apparition ? Quelles sont les conséquences de l'envie ? Peut-elle agir comme un stimulant sans conduire à des comportements agressifs ? Certains moments de la vie organisationnelle sont-ils plus propices que d'autres au développement de cette émotion ? Voici quelques-unes des questions que nous allons aborder au cours de cette exploration.

Autant livrer d'emblée l'une des principales conclusions de cette enquête : lorsqu'on s'intéresse à l'envie en contexte de travail, on finit par en trouver de très nombreux exemples et par se rendre compte qu'elle est liée à beaucoup d'autres phénomènes organisationnels. Prendre en compte l'envie permet de comprendre différemment de nombreux aspects de la vie au travail et d'éclairer sous un nouvel angle certains comportements, problèmes et dysfonctionnements courants en entreprise. S'intéresser à l'envie, c'est regarder avec un œil nouveau ce qui se joue lorsque plusieurs personnes sont amenées à travailler ensemble, et donc à se regarder, à se comparer, à s'évaluer.

1. Kets de Vries (1990 ; 2002).

© Groupe Eyrolles

Enfin, parler de l'envie c'est aussi parler de l'identité : qui suis-je par rapport à autrui ? Quelle est ma valeur ? Le contexte de travail est un lieu où cette question identitaire se pose en permanence et est entretenue par des systèmes de management qui favorisent la comparaison, fondamentale dans le déclenchement de l'envie.

## La face obscure de la vie au travail

Pourquoi, malgré son omniprésence et ses effets bien réels en entreprise, l'envie est-elle habituellement si peu évoquée parmi les phénomènes organisationnels ? Pour quelles raisons est-ce qu'aucune théorie de management n'en parle ?

Tout d'abord, elle fait partie de ces émotions[1] qui révèlent la part d'ombre de chacun, à l'œuvre en contexte de travail, et sa présence dément les idéologies managériales inspirées d'une vision optimiste de l'être humain, capable de donner le meilleur de lui-même en entreprise et de trouver dans le travail une source d'épanouissement personnel. Certes, depuis une dizaine d'années a été largement relayée l'idée que puissent se manifester sur le lieu de travail des comportements moins nobles, dégradants et même sadiques : l'entreprise a ainsi été décrite comme un lieu de souffrance[2] et de perversion, où le harcèlement pouvait se manifester sous différentes formes, qu'il s'agisse de harcèlement moral ou sexuel[3].

Il faut toutefois noter que ces travaux sur l'entreprise ont, tout en reconnaissant la part d'ombre qui s'y trouve, contribué à isoler celle-ci. On trouve en effet du harcèlement en entreprise, mais il concerne des couples de pervers et de victimes. Le harcèlement au travail, qu'il soit moral ou sexuel, est considéré comme une perversion, punie par la loi, et dans laquelle on peut clairement distinguer ceux qui s'y adonnent.

1. J'emploie pour l'instant indifféremment les termes d'émotion ou de sentiment pour parler de l'envie, pour revenir ensuite (chapitre 1) sur une définition plus précise.
2. Dejours (1980).
3. Eiguer (1996) ; Hirigoyen (1998).

© Groupe Eyrolles

## L'envie, un phénomène diffus

L'envie, bien au contraire, est un phénomène plus diffus et, c'est un postulat essentiel de ce livre, susceptible de concerner chacun d'entre nous, dès lors qu'il se trouve dans un groupe et y est soumis à la comparaison. Rien de tel que le lieu de travail pour réunir ces conditions. Rares sont ceux qui travaillent totalement seuls et ne se trouvent pas comparés, d'une manière ou d'une autre, à ceux qui travaillent avec eux, que ce soit pour obtenir une promotion, une prime, un poste, un simple mot de félicitation ou de reproche. Ce n'est pas l'envie pathologique qui nous intéresse ici, mais bien l'envie commune, celle qui est susceptible de concerner la plupart d'entre nous, de se manifester quand nous ne l'attendons pas : lorsque nous apprenons qu'un collègue vient d'obtenir une promotion, qu'un autre a été félicité pour telle réussite, que tel rayon du magasin dans lequel nous travaillons a fait un meilleur chiffre d'affaires que le nôtre, etc.

Accepter de reconnaître cette envie-là, c'est accepter tout d'abord de la reconnaître en nous. Il est facile de considérer que nous ne sommes pas et ne serons jamais un pervers prêt à harceler un salarié et, en conséquence, de reconnaître que la perversion existe en entreprise en tant que phénomène spécifique et circonscrit. Il est plus difficile d'admettre que l'envie y soit également présente, car il faut admettre, dès lors, que nous sommes également concernés.

## Envie *vs* pouvoir

Contrairement à d'autres phénomènes, l'envie n'est pas considérée avec ambivalence. Le pouvoir, par exemple, a été abondamment étudié tant par les sociologues des organisations[1] que par les théoriciens du management[2]. La France apparaît même comme le pays dans lequel il aurait été le plus étudié[3].

1. Michel Crozier par exemple.
2. Henri Mintzberg par exemple.
3. Hofstede (1993).

© Groupe Eyrolles

Le concept de pouvoir est souvent utilisé, par les acteurs d'entreprise eux-mêmes, pour décrire ce qui s'y passe. Il est habituel de détailler, surtout dans certaines sphères, les comportements politiques, d'exprimer ses propres velléités de pouvoir ou de raisonner en termes de rapports de forces. C'est que le pouvoir, s'il peut conduire à des conflits et à des comportements répréhensibles, fait en même temps l'objet d'une grande considération : il est associé à la détention d'attributs valorisés, à des compétences de leadership et d'utilisation de réseaux, à des positions socialement valorisées. L'envie ne fait pas l'objet d'une telle ambivalence : en effet, reconnaître que l'on est envieux d'un tel, c'est implicitement reconnaître un sentiment d'infériorité… difficile à exprimer dans un contexte de travail, où les attentes de rôles et les injonctions à être performant sont omniprésents.

## Envie et échec

Nous touchons là une raison fondamentale pour laquelle l'envie est si peu abordée en entreprise. Elle va en effet de pair avec l'échec, avec la frustration, avec l'idée que nous ne parvenons pas toujours à atteindre nos objectifs alors que d'autres y parviennent mieux. Elle peut s'accompagner d'une certaine culpabilité, de souffrance, d'un sentiment d'infériorité, autant d'aspects qui ne s'intègrent pas très bien au portrait habituel de l'homme ou de la femme d'entreprise.

La présence de l'envie n'est pourtant que le corollaire d'une société qui valorise la compétition, l'émulation, le dépassement de soi, la mise en scène de la réussite, notamment en entreprise. Parler de l'envie, c'est en partie évoquer le revers de la médaille. Tout le monde ne réussit pas et, même si l'on réussit une fois, on peut très bien échouer ou faire moins bien la fois suivante… et envier celui qui a fait mieux que soi. L'émulation et la compétition ne s'appuient-elles pas sur des processus psychologiques en partie communs avec ceux qui sont impliqués dans l'envie ? Mais tandis que l'émulation est valorisée, car elle est associée au succès, à l'excellence, à la « saine » rivalité, l'envie est méprisée, passée sous silence. En effet, elle évoque l'échec, l'infériorité, les difficultés à accéder à ce que l'on désire, la comparaison honteuse et, ultimement, la mesquinerie ; elle renvoie

© Groupe Eyrolles

aux souffrances impliquées par le fait d'appartenir à un système qui attribue les places, distribue les ressources, distingue les uns plutôt que les autres. Regarder l'envie, c'est regarder les aspects peu glorieux de notre fonctionnement professionnel, c'est plonger dans les racines infantiles de nos comportements au travail.

## L'envie, une émotion omniprésente

Pour toutes ces raisons, l'envie n'est jamais évoquée ou si peu, dans les livres de management. Si j'ai souhaité lui consacrer ce livre, c'est parce que j'ai progressivement pris conscience de sa présence quasi permanente et de ses effets paradoxaux sur les organisations. Plus je m'y suis intéressée, plus je me suis rendue compte que l'envie nous mène au cœur de nos propres fonctionnements en contexte professionnel et nous conduit à aborder la question du désir humain, du besoin de reconnaissance, du narcissisme, de la comparaison à l'autre.

Ce livre s'adresse à tous ceux – praticiens, chercheurs, consultants, personnes travaillant dans des organisations –, qui s'intéressent au rôle des émotions dans les dysfonctionnements qui ne manquent de se produire en contexte de travail et souhaitent contribuer à mettre en place des organisations plus saines pour ceux qui y œuvrent. L'objectif poursuivi ici est triple :

- montrer que, dans les organisations contemporaines, l'envie est une émotion omniprésente bien que taboue, qui se cache derrière des symptômes souvent associés à d'autres causes ;
- mettre en évidence qu'elle peut avoir des conséquences, le plus souvent graves et dysfonctionnelles, sur la vie organisationnelle, mais que ces effets ne sont pas systématiques ;
- analyser ce qui, dans le fonctionnement d'un système, est susceptible de la renforcer et de la transformer en une émotion toxique, durablement implantée.

J'espère qu'à la fin de sa lecture le lecteur pourra repérer sa présence derrière d'autres phénomènes courants dans la vie des organisations et mettre en place des solutions appropriées.

© Groupe Eyrolles