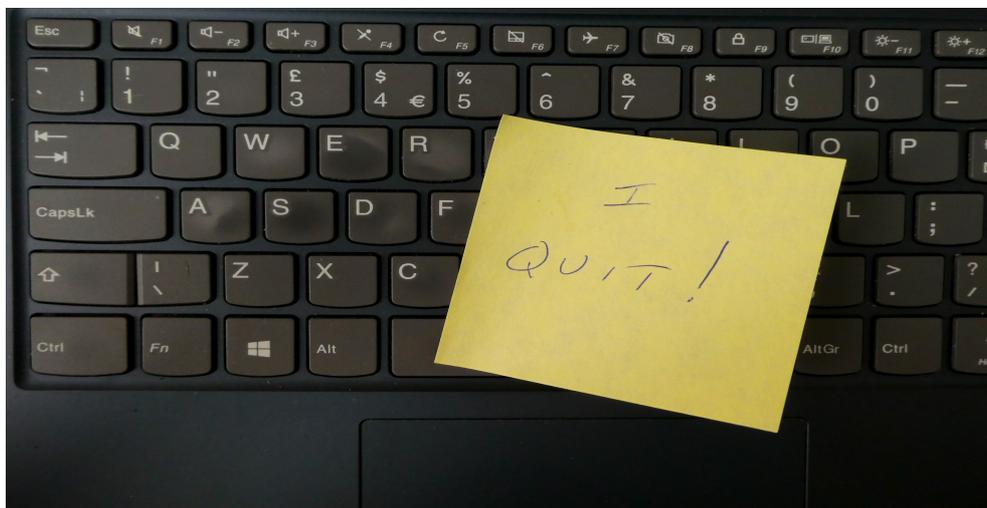


Comprendre le renouveau des formes d'engagement au travail.

Agir pour valoriser aussi les « déviants positifs » !

Eric Mellet et Philippe Pierre
(www.mellet-consulting.com et www.philippepierre.com)



4 billets pour comprendre et agir !

Avec **Eric Mellet**, nos actions de formation et de coaching ainsi que nos partages d'expérience réguliers, nous ont révélé à quel point la question de la place réelle du travail pour jeunes et moins jeunes était au cœur des préoccupations de nos clients. Que pointaient sans cesse de fortes interrogations sur une quête de sens au travail, une supposée baisse tendancielle de motivation, et plus largement, un renouveau des formes d'engagement dans la sphère du travail.

Qu'en penser vraiment ? « Grande Démission », « Grand Bouleversement », « Grande Flemme » ?

Nous serions à un moment charnière, à un tournant franchi. De 10,3 % de taux de chômage en 2015, au sens du BIT, nous sommes passés à 7,3 % de la population active fin 2022. En moyenne, une offre d'emploi attire désormais moins d'un candidat alors qu'ils étaient 2.60 à se manifester en 2021. Ces chiffres varient du simple au triple selon les secteurs. La branche de la santé attire, par exemple, une moyenne d'à peine 0,4 candidat par offre ! Plus de 4000 postes de professeurs étaient restés non pourvus en juillet 2022. Manquera-t-on, à nouveau, de candidates et candidats à la rentrée 2023 ?

La « désertion » vient toucher des professions cruciales pour le simple fonctionnement quotidien de notre société.

Alors que le travail a, pour la plupart d'entre nous, constitué le socle, voire le sens majeur de l'existence, il semble ne pas en être de même pour des personnes qui ont envie d'avoir plusieurs vies professionnelles à vivre en même temps ou de « sortir du système ». Aussi, c'est à travers quatre billets que nous nous proposons de tenter un décryptage des dynamiques à l'œuvre et que nous concluons par la force de la différence, chère à Norbert Alter, de celles et ceux que nous nommons « déviantes et déviants positifs ».

Pour cela, nous croiserons regards et expériences issus de nos formations, nos conférences, nos enseignements universitaires ou nos coachings et de quatre champs disciplinaires :

- Sociologie de l'entreprise
- Management Interculturel
- Psychologie Positive
- Organisation Apprenante ...

et de trois niveaux d'observation...

- La société globale
- Les cultures d'organisation
- La vie en équipe avec des « déviants positifs »

Dans nos quatre billets, vous trouverez, et nous assumons ce choix, considérations sociologiques et conseils pratiques de management. Si le seul outil dont nous disposons est un marteau, tout autour de nous ressemblera à un clou !

Eric Mellet (www.mellet-consulting.com) et Philippe Pierre (www.philippepierre.com)

Nous chercherons à déconstruire des idées-reçues telles que « les Français seraient paresseux, et bien plus que les Allemands ou les Scandinaves... », que la « Grande Démission » serait synonyme de « Grande Paresse », que la paresse c'est l'inaction et le repli sur soi, que les jeunes ne voudraient plus travailler et sont plus individualistes que leurs aînés, que la crise sanitaire aurait finalement inauguré, en trois années, un rapport inédit au travail....

Au-delà des discours définitifs ou tonitruants, une révolte plus silencieuse se propage et qui renvoie au type de société que nous voulons construire demain. Et si les symptômes d'une rupture de la jeunesse avec le « sens du travail » dissimulaient, en réalité, la forêt du doute et même de la résignation face à un certain avenir que l'on ne veut plus ? Les *Stakhanov* se transforment-ils en *Oblomov*, ce personnage du roman éponyme d'Ivan Gontcharov affecté par une indécrottable apathie et la tentation du divan ?

Dans un premier billet (Crise de l'engagement et « Grande Démission » dans une société en « archipel »), nous interrogeons la notion même de « Grande Démission », cherchons ses sources et en relativisons la portée.

Dans un deuxième billet (Vivons-nous réellement la fin de la centralité du travail dans nos vies et pourquoi ce "Grand Bouleversement" ?), nous explorons une demande généralisée d'aplatissement des structures hiérarchiques et, plus largement, une érosion des figures traditionnelles d'autorité.

Dans un troisième billet (Grande Flemme ou renouveau de l'engagement ?), nous mettons en doute certains effets de la technologie galopante sur le bien-être et soulignons une face plus sombre de la société de confort.

Dans un quatrième billet (La place des déviants positifs), nous en appelons à la force des atypiques et mettons en garde contre le « Grand Adéquationnisme » qui toujours célèbre mimétisme et entre-soi et ce, dès le recrutement. Nous valorisons la force de la rencontre et des atypiques si ceux-ci sont généreux et délivrent du résultat au-delà de leurs seules différences.

Nous sommes questionnés par **David Lambert** dirigeant de **FuturGo**, un cabinet conseil innovant dont les équipes sont convaincues que placer ensemble l'innovation au service des entreprises confère un avenir plus sûr ! Et qu'il convient de fonder un nouveau pacte de loyauté et d'engagement entre employeurs et employés.



Billet 1/4 : Crise de l'engagement et « Grande Démission » dans une société en « archipel » ?

10 points en résumé :

Dans ce billet accessible sur www.mellet-consulting.com et sur www.philippepierre.com, derrière le terme de « Grande Démission », nous pointons plusieurs phénomènes explicatifs de ce qui serait une baisse tendancielle de l'engagement dans les sphères du travail :

- Alerte à « l'emploi » ! Ou alerte au « travail » ? La grande majorité des entreprises ou organisations publiques ou privées peinent à trouver des candidates et des candidats. Elles disent faire face à des difficultés de fidélisation rarement connues sur les trente dernières années ;
- Derrière ces difficultés bien réelles, un constat : le « travail » ne serait plus aussi central dans nos vies. Il serait moins notre carte d'identité principale ! Le modèle culturel que nous nommons de la « loyauté » (hiérarchique/pyramidal/de long terme) est attaqué par celles et ceux qui doutent ouvertement de sa valeur. L'individualisation des parcours professionnels n'a cessé, depuis quarante ans, de réduire l'ancrage collectif au sein des entreprises (force et utilité perçue des partenaires sociaux, confiance en sa hiérarchie directe, restructurations, importance des ratios financiers dans le quotidien...) ;
- Face à la figure du chef en surplomb et ses principes de légitimité verticale, formes d'autorité propres à la « loyauté » et à la période des « trente glorieuses », la recherche d'employabilité en « réseau » et des carrières en « archipel » ne cessent de gagner du terrain chez les jeunes (les « slasheurs » notamment) mais aussi les moins jeunes qui ont pu réviser leurs trajectoires de vie - pendant et après - les temps de sidération de la Covid-19 ;
- Plus largement, c'est la figure du « sachant », en promontoire, qui est discutée dans notre société, comme dans nos entreprises, et nous devons composer dorénavant avec un phénomène de « renversement de la présomption de compétences ». Celle ou celui qui « savent » doivent sans cesse prouver à ceux qui apprennent qu'ils savent (vraiment) et cela au risque d'être porté très vite devant les tribunaux ;
- La souffrance, l'abnégation et la réussite au travail ne vont plus ensemble dans un implicite quelque peu doloriste de la « loyauté » : c'est la recherche du plaisir que l'on peut prendre « ici et maintenant » et d'un équilibre « vie-personnelle/vie professionnelle » qui prédominent aujourd'hui dans les attentes de celles et ceux qui entendent passer du modèle du « Père » aux promesses des « pairs » ;
- Avant de parler du sens de l'effort, il faudra toujours commencer par donner du sens à l'effort. Nous vivons un saut de complexité croissante qui invite, plus que jamais, à passer - ou plutôt associer - une vision mécanique (« loyauté ») à d'autres visions plus organiques de la société et des organisations (vers l'« archipel »). Dans ce passage, le « turbo-capitalisme », celui des grandes structures anonymes et de l'informatisation à outrance, a, pour nous, moins d'atouts que les PME et ETI innovantes, mais aura malheureusement toujours plus de moyens pour se monter « désirable » auprès de celles et ceux qui intègrent le marché du travail ;
- Si « Grande Démission » il y a, ce que nous relativisons, elle est à interpréter, selon nous, à l'aune d'une transformation progressive de la notion d'effort physique et moral et du poids écrasant des technologies dans notre quotidien. Un poids qui souvent renforce l'inconfortable impression d'être ensemble... mais seuls ;

- C'est moins la critique du travail que celle de l'emploi, celle d'un emploi morne et routinier, qui prend davantage d'espace chez nos contemporains. Qui veulent travailler... mais autrement ;
- Dès lors, une société en « archipel » valorise le dépassement de soi dans le travail (l'humain *comme sujet* par le travail) tandis qu'une société « en fragments » fait courir à toutes et tous le risque de sortie du symbolique et de perte d'ancrages existentiels (l'humain *comme objet* à cause du travail) ;
- Nous concluons par quelques conseils propres à une posture managériale « d'étonnement volontaire » et soulignons, face à ces enjeux de reconnaissance, un nécessaire « optimisme de combat », si cher à Michel Serres !

Vous croiserez, dans ce billet, des manifestantes et manifestants, Socrate, Nietzsche, des bloggeurs, des slasheurs, un chien noir en capuche jaune, un potager, une start-up, différents types d'archipels, Alain Souchon, plusieurs manières d'être jeune, une espérance...



« Grande Démission » ?
"Je suis venu te dire que je m'en vais,
Et tes larmes n'y pourront rien changer..."
<https://www.youtube.com/watch?v=6RAJdafk1Y8>

Le constat semblerait sans appel : nous vivrions une crise du travail, de l'engagement et un vaste temps de désertion : les jeunes ne sauraient plus s'investir et les autres seraient convaincus que « plus rien ne sera jamais comme avant » dans leur vie au travail¹ !

On appelle cela, depuis trois ans, la "[Grande Démission](#)". Une partie de la population rechigne à revenir dans le rang et un certain type de carrière ne fait plus rêver.

Depuis le début de l'année, la France connaît une vague accentuée de démissions. Plus de 1 million de Français, en contrat à durée indéterminée (CDI), ont quitté leur emploi, soit 15% de plus que l'année précédente.

Entre fin 2021 et 2022, on a enregistré près de 520 000 démissions par trimestre, dont 470 000 démissions de CDI. Le record précédent datait du premier trimestre 2008, avec 510 000 démissions dont 400 000 pour les seuls CDI.

Un phénomène qui devrait durer tout au long de 2023 : 42% des moins de 35 ans envisagent même de démissionner dans les 12 prochains mois.

La moitié des jeunes français sont prêts à démissionner s'ils ne peuvent pas télétravailler (ce télétravail représente, début 2023, 20% des heures de travail de l'emploi salarié).

Une nouvelle source d'insatisfaction a fait son apparition : l'impossibilité de pratiquer le télétravail. 40 % des travailleurs pratiquent le télétravail au moins occasionnellement, et 33 % régulièrement (au moins un jour par semaine) contre seulement 7 % avant la crise sanitaire et la crainte épidémique. 40% des jeunes préfèrent être au chômage qu'être malheureux au travail. 40% qui démissionnent le font pour une question de « valeurs ».

Les démissions ont certes atteint un taux record mais demeurent en territoire connu et les personnes reprennent ensuite un emploi. Sur 10 personnes ayant démissionné d'un CDI au second semestre 2022, 8 étaient à nouveau en emploi dans les 6 mois qui ont suivi. Elles ont donc trouvé mieux ailleurs.

En quoi peut-on parler de « Grande Démission » ?

David Lambert (Dirigeant de [FuturGo](#)) : Tous les jours, on entend parler de « Grande Démission » et on entretient l'idée d'un déficit d'engagement au travail, principalement des jeunes. Lors de leur embauche, ils ne seraient pas forcément là le « jour j », alors qu'ils l'avaient validé quelques jours auparavant. Il est vrai que c'est fréquent. Ils choisiraient leurs employeurs, ce qui est également de plus en plus vrai pour certains.

¹ : Romain Bendaïd, « Plus rien ne sera jamais comme avant », *Fondation Jean Jaurès*, 2022.

Prenons ensemble un peu de recul. Comme vous le savez certainement, la baisse du temps annuel de travail est un processus historique. Ce mouvement remonte à loin et, en France, pour la seule période entre 1997 et 2002, la durée annuelle moyenne de travail a reculé de 1 732 à 1 655 heures. Elle est de 1550 heures aujourd'hui.

Eric Mellet et Philippe Pierre, pour vous, en France, plutôt que de « Grande Démission », on devrait parler de remise en cause de la centralité du travail dans nos vies. Quels en seraient alors les signes ? Chez les jeunes notamment.

Quand on tend l'oreille et que l'on écoute les témoignages de celles et ceux avec lesquels nous partageons nos séminaires de formation au management et nos sessions de coaching, nous sommes souvent surpris et toujours intrigués par ce qui semble un fossé générationnel.

Quand nous voulons comprendre les aspirations des plus jeunes de nos contemporains, il n'est pas rare d'entendre de ceux qui sont plus âgés s'exprimer, à leur égard, en ces termes :

- « ils veulent vivre leur vie tout de suite, ici et maintenant. En impatients. Fun et carpe diem ! »,
- « ils ne veulent plus de vacances qu'il faut meubler à tout prix en attendant le retour du travail et de la vraie vie ! »,
- « ils ne souhaitent plus se satisfaire d'une position, d'un statut dans la structure quand ces privilèges les empêchent précisément de contribuer au fonctionnement de la structure »,
- « ils veulent manger le dessert en premier », « ils votent avec leurs pieds : cela ne me plaît pas, je pars... A toi de le comprendre et même de l'anticiper »,
- « ils sont nombreux à refuser des CDI depuis bien longtemps et préfèrent souvent des contrats courts »,
- « ils sont jeunes et de plus en plus différents les uns les autres... attention aux catégories générales et aux sirènes du découpage en X, Y, Z »,
- « ils viennent en entretien, acceptent le contrat mais ne se présentent pas le premier jour et cela sans même prévenir »,
- « ils ont beaucoup de créativité et vont vite »,
- « Ils ont bien raison et font ce que j'aurais dû faire dans ma jeunesse, il y a trente ans déjà »...

Ces quelques *verbatim*, loin de fonder le portrait d'une génération homogène - qui ne l'est pas - notamment parce que l'on ne parle ici que de ceux qui sont dans les circuits de l'emploi, nous informe sur un mouvement qui se produit, depuis une quarantaine d'années au moins, de la remise en cause de la place centrale du travail dans nos existences. [Les figures d'autorité légitimes, autrefois hiérarchiques et plus pyramidales, changent, les priorités évoluent. Il s'agit de mieux le comprendre... Et toutes les générations sont concernées. Pas seulement les jeunes.](#)

David Lambert : La notion même de travail n'est donc pas en danger ?

Non, mais les priorités changent. 24 % des Français estiment, en 2022, que le travail est très important dans leur vie, selon une récente de la Fondation Jean-Jaurès en partenariat avec l'IFOP, contre 60 % en 1990. La chute semble brutale et ces chiffres prêtent au doute, tant ils sont spectaculaires².

² : Michel Lallement, « La valeur travail bat-elle vraiment de l'aile ? », *AOC Média*, 9 mars 2023.

Pourtant, dans nombre d'enquêtes sociologiques, nous constatons bien, en France, une forte réduction de la priorité assignée au travail par rapport au couple, à la famille, aux amis et relations, aux loisirs³.

Votre question est donc épineuse car dès qu'il est question de travail, d'assistance aux plus démunis ou de chômage, on a très vite affaire à des catégories morales.

Un professionnel sur trois redoute le lundi matin⁴. Les Français veulent travailler mais... autrement. On sait qu'en période de faible chômage, les postes à pourvoir sont plus nombreux, donc de nouvelles opportunités d'emploi apparaissent, ce qui incite à démissionner. [En cela, si « Grande Démission » il y a, elle interroge sur la capacité des employeurs à attirer des ressources. Et plus largement, les fidéliser différemment d'autrefois à travers des espaces de travail plus « apprenants » et des activités motivantes.](#)

Rappelons une évidence : le travail reste le seul facteur actif de création de valeur pour financer nos systèmes de protection sociale ainsi que les institutions humaines de santé, d'éducation, de soutien aux plus fragiles, de sécurité, d'entretiens de nos ports ou nos routes... Mais il y a de la production d'utilité sociale en dehors de l'emploi, de la société salariale et des pensions de retraite. Dans le repas que l'on prépare, dans le cours d'anglais que l'on donne ou dans le soutien que l'on porte à des anciens...

La notion de travail, et plus encore, celle d'emploi, est une invention de la modernité, plus exactement une invention du capitalisme industriel. Le travail n'existait pas tant que l'essentiel des besoins était couvert par l'autoproduction domestique, le temps long des saisons et l'économie villageoise. Tout a depuis beaucoup changé.

Et notre paysage social, celui du travail et des travailleurs, ne cesse de se morceler. L'engagement de soi dans son travail pour la jeune génération, celle d'une vingtaine et d'une trentaine d'années, s'opère tandis que continuent de se déliter certains ancrages existentiels durables (emploi à vie, garanties statutaires, stabilité des cercles familiaux et amicaux autour de soi, sécurité économique...) et que se diversifient sans cesse les formes contractuelles d'emploi (travail de courtage, travail détaché, location de main-d'œuvre, intérim, sous-traitance, saisonnier, occasionnel, ubérisation)...

Tous les jours, le travail est concurrencé par d'autres activités dans nos recherches d'accomplissement et nous devons parler dorénavant du caractère « polycentrique » (ou « en archipel ») de l'existence plus que de centralité du travail dans nos vies.

³ : « Si cette soudaine démotivation est intéressante à analyser, c'est que le travail représentait historiquement dans la vie des Français quelque chose de particulier et avait une dimension statutaire très importante. Or, si les Français demeurent attachés à leur travail, celui-ci occupe une place beaucoup moins centrale dans leur vie qu'au début des années 1990, la Covid-19 n'ayant fait qu'accroître cette perte de centralité, comme l'a montré Romain Bendavid. En 1990, 60% des sondés répondaient que le travail était « très important » dans leur vie. Ils ne sont plus aujourd'hui que 24% à faire cette réponse, soit un recul spectaculaire de 36 points en trente ans. Si la religion ou la famille ont également vu leur caractère très important dans la vie de nos concitoyens perdre du terrain, la chute, de l'ordre de 10 points, est sans commune mesure avec ce que l'on observe pour ce qui est du travail. Dans le même temps, la centralité des loisirs dans la vie des Français s'est renforcée de 10 points, cette progression produisant une inversion des normes. Alors qu'en 1990, deux fois plus de sondés considéraient comme « très important » le travail (60%) par rapport aux loisirs (31%), cette hiérarchie est aujourd'hui renversée : 41% pour les loisirs versus 24% seulement pour le travail » (Jérôme Fourquet et Jérémie Peltier, « Grosse fatigue et épidémie de flemme : quand une partie des Français a mis les pouces », 11/11/2022, Rapport Fondation Jean Jaurès).

⁴ : <https://blog.linkedin.com/2018/september/28/your-guide-to-winning-work-decoding-the-sunday-scaries>.

Une certaine conception volontariste - et même doloriste - de l'existence, se voit peu à peu mise en cause dans sa prétention à s'imposer.

David Lambert : Doloriste ?

Nous nous sentons, nous qui vous répondons, marqués par un modèle culturel « traditionnel » qui veut qu'une vallée de larmes sur terre existe avant l'existence bienheureuse au paradis⁵. Jeunes, on nous disait : avant de profiter de la retraite, il faut endurer et ne pas compter ses heures ! Et puis l'école, l'armée, le travail... forment la personnalité. On réprimandait le petit garçon ou la petite fille parce qu'ils devaient sans cesse « faire mieux ». Des choses « utiles » et « productives ».

On nous enseignait que le travail faisait de soi une meilleure personne. Qu'il fallait être fier de ramener du travail à la maison. Qu'il fallait réussir « dans » la vie – et se protéger d'un environnement menaçant par l'achat d'un bien immobilier – pour finalement... réussir « sa » vie. Que l'on ne pouvait pas habiter sans posséder... Que si tu avais fait plus de mathématiques à l'école, et bien tu serais plus heureux ! Que la démission était synonyme d'échec et que l'on ne faisait pas revenir les démissionnaires qui trahissaient la « famille ».

Alors au travail, quand on y est, on ne rigole pas et on prépare sa retraite ! Tout doit y justifier une constante escalade de l'engagement, et ce dès l'adolescence et les premiers stages. On vous plonge ensuite dans la piscine et on regarde comment vous savez ou pas nager ! Vous mangez les plats que l'on sert dans l'ordre. Le dessert à la fin. Comme récompense d'une vie d'abnégation et de devoir ou vous vous êtes attachés à être constamment la meilleure version de vous-même ! Et pas question d'exprimer trop ses émotions, ni de se détourner de la route ! Jason Fried et David Heinemeier Hansson dans leur livre *Arrêtons de bosser comme des fous !* notent : « *Le monde des affaires est obsédé par le combat, la victoire, la domination et la destruction de l'adversaire. Cet état d'esprit transforme les dirigeants en petits Napoléon* ». La récente démission de la Première ministre néo-zélandaise fait vaciller ce mythe de l'infaillibilité des dirigeants.

Depuis plus de deux siècles, une bonne partie de nos concitoyens partagent dans notre société, une dimension « sacrificielle » du travail et de l'effort. On peut dire, avec Jérôme Fourquet et Jérémie Peltier, que le catholicisme (« *Tu gagneras ton pain à la sueur de ton front* »), et toute une partie du monde ouvrier l'ont eu notamment en partage avec cette fierté du travail « bien fait ». Tous deux notent que l'assertion selon laquelle « *il faut souffrir pour réussir* » coupe aujourd'hui notre pays en deux avec 51% d'adhésion et 49% de désapprobation. Ils notent aussi que 63% des Français se disent satisfaits de leur emploi.

Notons que ce rapport doloriste que nous entretenons au travail - et la paresse comme péché capital - est une donnée historique elle-même changeante.

Si l'on plonge dans l'histoire, « *bailler sa vie, c'était autrefois, se distinguer de la plèbe humaine, ouvrière ou bourgeoise, dans son labeur dégradant, se proclamer membre d'une élite, celle des happy few* »⁶ écrit Pascal Bruckner. Socrate disait que « *les travailleurs manuels faisaient de*

⁵ : L'étymologie du mot travail est « tripalium », c'est-à-dire un instrument de torture, un ustensile menaçant permettant de « tenir les animaux pour les ferrer ». Cette acception renvoie donc à une activité pénible, comme les représentations les plus lointaines, y compris bibliques, l'illustrent.

⁶ : Pascal Bruckner, *Le sacre des pantoufles. Du renoncement au monde*, Grasset, 2022, p. 142.

piètres amis et de piètres citoyens parce qu'ils n'avaient pas le temps de remplir les devoirs de l'amitié et d'assumer les responsabilités de la citoyenneté »⁷.

Il fut clairement un temps, dans notre propre passé occidental, où nul n'aurait compris ou admis l'éthique du « travail » mais plutôt de celle de glaner ou de vivre de ses rentes. « Le faire » était quelque chose de méprisable et un homme de bonne origine cachait son travail quand la misère le forçait à travailler⁸. C'est Luther qui le premier a promu le mot « Arbeit » comme valeur spirituelle, prédestination de l'homme dans le monde. Au cours des cent cinquante dernières années, toutes les théories sociales et la grande majorité des courants politiques (socialistes ou conservateurs, communistes ou fascistes) ont été puissamment influencés par l'idée du travail et son pouvoir émancipateur. Par un modèle productiviste.

Beaucoup de nos contemporains pensent qu'il faut "libérer le travail" et non se libérer du travail. C'est-à-dire réfléchir à l'établissement d'un nouveau but d'émancipation sociale au-delà du travail et de ses catégories reines plus ou moins implicites et dérivées (valeur, marchandise, argent, concurrence, mérite, État, frontières nationales, représentation démocratique indirecte, etc.). On ne peut pas penser cette « Grande Démission » supposée sans réfléchir à la contestation d'un certain type de société marchande et de ses injustices criantes.

David Lambert : En quoi les priorités et les manières d'être changent dans la sphère du travail ?

La crise sanitaire a marqué une forte distinction entre les « travailleurs essentiels » du quotidien (infirmières, brancardiers, éboueurs, pompiers, ouvrières et ouvriers dans l'agro-alimentaire...) et les autres qui pouvaient et même devaient rester chez eux. Qui étaient peut-être conduits à penser alors qu'ils étaient, en un sens, moins essentiels... Et que tout un certain type de vie « réglée » était donc *sans nécessité*, une fois que s'était manifesté *l'état de nécessité* de la menace épidémique⁹ !

Cela a amplifié, pour beaucoup, un effet « post Covid » comme un temps de révélation sur le sens de son propre parcours professionnel, sur la prétendue « normalité » d'un monde du « Même » et du « Plus »¹⁰ et donc renforcé un certain nombre de refus :

⁷ : Bob Black, *The Abolition of Work*, Loompanics Unlimited, 1985.

⁸ : Friedrich Nietzsche, *Le Gai savoir*, 1882. Les philosophes de l'antiquité enseignaient le mépris du travail, cette dégradation de l'homme libre. Un poète grec du temps de Cicéron, Antipapes, chantait ainsi l'invention du moulin à eau (pour la mouture du grain) : il allait émanciper les femmes esclaves et ramener l'âge d'or : " Epargnez le bras qui fait tourner la meule, ô meunières, et dormez paisiblement ! Que le coq vous avertisse en vain qu'il fait jour ! Dao a imposé aux nymphes le travail des esclaves et les voilà qui sautillent allègrement sur la roue et voilà que l'essieu ébranlé roule avec ses rais, faisant tourner la pesante pierre roulante. Vivons de la vie de nos pères et oisifs réjouissons- nous des dons que la déesse accorde".

⁹ : *Monologue du virus*, Lundimatin#234, 21 mars 2020. On y lit avec « l'arrivée du virus » : « Sans vous en rendre compte, vous n'aviez jamais emménagé dans votre propre existence. Vous étiez parmi les cartons, et vous ne le saviez pas. Vous allez désormais vivre avec vos proches. Vous allez habiter chez vous. Vous allez cesser d'être en transit vers la mort. Vous haïrez peut-être votre mari. Vous gerberiez peut-être vos enfants. Peut-être l'envie vous prendra-t-elle de faire sauter le décor de votre vie quotidienne. A dire vrai, vous n'étiez plus au monde, dans ces métropoles de la séparation. Votre monde n'était plus vivable en aucun de ses points qu'à la condition de fuir sans cesse. Il fallait s'étourdir de mouvement et de distractions tant la hideur avait gagné de présence. Et le fantomatique régnait entre les êtres. Tout était devenu tellement efficace que rien n'avait plus de sens. Remerciez-moi pour tout cela, et bienvenue sur terre ! ».

¹⁰ : Pour Juan José Saer, « ce que nous appelons normalité n'est rien d'autre que le délire accepté de notre relation au monde ».

- Refus de se négliger. Et volonté d'habiter sa propre vie, de passer du temps avec ses proches car on aurait pu les perdre.
- Refus de se vivre en s'observant de l'extérieur. Et volonté de faire « reset », de questionner notre mode d'emploi, nos référentiels culturels.
- Refus de certaines règles de subordination car travailler, dans notre société salariale, revient d'abord à faire quelque chose que l'on n'aurait pas fait spontanément. Et volonté de poser – en tant que personne - son propre cadre de contraintes¹¹.
- Refus d'échapper à la justification de son propre temps de vie et de son « utilité » auprès d'un employeur, d'un client, des collègues, auprès de l'Etat et des prestations sociales, du fisc.... Et volonté de reprendre du pouvoir sur notre existence, de (re)conquérir un temps où l'on ne rend de comptes à personnes. Ni pour se déplacer au travers d'une « autorisation de sortie », ni pour ne rien faire...
- Refus de vivre sur la toile avec des amis d'amis qui vous envoient leur photo d'un quotidien sucré. Et volonté de participer à différents réseaux d'entraide concrète quand, par exemple, 3 millions de logements sont vacants en France.
- Refus d'une vie toute tracée, celle de l'hyperspécialisation d'une formation de base qui nous enferme ensuite dans un long tunnel professionnel. Et volonté ou de se former pour vivre autre chose. Pour faire autre chose.

Car, dans la sphère du travail, tout particulièrement, les temps sont, de plus en plus, à l'enchevêtrement des formes d'action. Il est maintenant assez courant de travailler « et » de toucher des allocations. De « profiter » du chômage et du RSA pour se reconvertir et sortir du salariat. Les « tracances » (ou *Wokation*) – sont la contraction des mots « travail » et « vacances » – où littéralement on travaille depuis un lieu de vacances.

Le triptyque étude/travail/retraite a de moins en moins cours : on travaille pendant ses études ; on étudie pendant sa vie professionnelle ; et on peut, aussi continuer à travailler partiellement pendant sa retraite. L'éducation des citoyens et la formation des salariés n'est plus une étape unique de leur vie. Nous serions, toutes et tous, conduits à davantage naviguer dans les îlots d'un « archipel »¹² en assumant des tiraillements et des dissonances dans un monde qui nous a toujours demandé de choisir entre deux cases (Beatles ou Stones, « rouges » ou « calotins », tes méthodes ou les miennes, ville ou campagne...).

A ce titre, la multiplication des « tiers-lieux » est un des nombreux signes de ce passage sociétal qui « démultiplie » plus qu'il « n'additionne » : on y mêle des activités économiques de services, de travail social avec de la recherche, des startups, de l'artisanat, de l'innovation sociale ou encore des activités culturelles. On crée des endroits que personne ne « possède » et qui sont « utiles » à beaucoup.

Nous défendons l'idée que la société française passe, depuis les années soixante, d'un certain type de société, d'une perspective du centre (autour des trois piliers fondateurs que sont le

¹¹ : On pourra penser, avec Philippe D'Iribarne, qu'un Français se sentira libre quand il peut faire un « beau » travail (comme un Concorde ou un bon plat), qu'il pourra agir de manière créative et qu'il pourra aussi tenir son rang, fidèle en cela à l'idéal franciscain de « la grandeur de celui qui sert ». Le Français sait ce qu'il a à faire ! Tandis qu'un Américain, par exemple, le sera davantage quand il applique un contrat légalement négocié (Philippe D'Iribarne, « Face à la complexité des cultures, le management interculturel exige une approche ethnologique », *Management International*, HEC Montréal, numéro 3, volume 8, 2004).

¹² : Philippe Pierre et Michel Sauquet, *L'Archipel humain. Vivre la rencontre interculturelle*, ECLM, 2022.

travail¹³, la famille et les amis et un « reste » du social qui tourne autour de ces trois forces cardinales) à une société constituée de différents centres ou pôles (une pluralité d'intérêts amicaux, associatifs, sportifs, affinitaires, professionnelles... sans domination réelle d'aucun).

Comme le font certains « slashers » (du verbe « compartimenter ») qui cherchent plusieurs activités professionnelles ou bénévoles sur un même trimestre ou sur une même année. Experte comptable, sculptrice et chanteuse dans une chorale. Architecte, « gamer », marathonien et professeur de karaté. Les slashers se revendiquent plus des « associés » que des « personnels gérés »¹⁴ pour leurs différents employeurs.

Ces personnes dotées de ressources et d'un bon carnet d'adresses, en appelleront à l'abandon des silos dans lesquels « *les chercheurs cherchent, les enseignants enseignent, les entrepreneurs montent leur start-up, l'artisan fabrique des objets, l'administration administre* »¹⁵. Ils trouveront souhaitable de croiser les expériences et d'*hybrider* leurs vies. Ils souhaiteront que toutes les tâches sans intelligence soient robotisées tandis que le centre de gravité des métiers et activités humaines se déplaceront vers des tâches non procédurales et non répétitives... **On doit s'impliquer et s'engager émotionnellement dans des projets forts et de plus en plus temporaires.** On peut vivre une participation intense à durée limitée comme dans l'imaginaire mythifié de la série « Ocean » au cinéma et de collectifs mouvants, comme une petite bande de jazz (<https://mellet-consulting.com/yes-to-the-mess-6-principes-pour-mettre-du-groov/>).

On veut improviser. On veut jouer, c'est-à-dire « mettre entre parenthèses des conséquences », selon la définition du jeu de Bernie de Koven. Dans l'activité ludique, la gratification principale réside dans l'activité elle-même, quelle qu'elle soit. Bob Black note que « *le secret de la transformation du travail en jeu, comme l'a si bien senti Charles Fourier, consiste à ordonner les activités utiles de manière à tirer avantage de la variété des goûts, afin qu'une variété d'êtres vivants trouvent un réel plaisir à s'y adonner à des moments choisis* »¹⁶.

Le cabinet d'audit, de fiscalité et de conseil Mazars a ainsi retiré de ses contrats de travail la clause interdisant une autre activité professionnelle. Être blogueur, acteur, boxeuse ou coach et « Mazariens », c'est possible, et donne une certaine idée du futur du travail. Séduisante, en apparence...

David Lambert : Que dire encore de cette quête de sens des jeunes générations ?

Evoquer une quête de sens revient à regarder un sujet qui se montre fidèle à un engagement. Une femme, un homme, un collectif, une cause qui abritent une vérité à même d'orienter sa vie. Et de ce point de vue, **tout le monde est en quête de sens**. La recherche d'autonomie, d'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle sont le fait de la supposée génération « Z » ou « Y » ,

¹³ : Pour le sociologue André Gorz, la notion de travail conduit inévitablement à l'anonyme : « la notion de travail n'apparaît en son sens actuel qu'à mesure que la production et la consommation marchandes l'emportent sur l'autoproduction. On désigne alors par « travail » une activité fondamentalement différente des activités de subsistance, de reproduction, d'entretien et de soins accomplies au sein du ménage. [...] Le travail est une activité payée [...], il se situe dans l'espace public et y apparaît comme une prestation mesurable, échangeable et interchangeable : comme une prestation qui possède une valeur d'usage pour les autres et non pas simplement pour les membres de la communauté domestique qui l'accomplit ; pour les autres en général".

¹⁴ : Eric Albert et alii, *Pourquoi j'irais travailler ?*, Eyrolles, 2003, p. 42.

¹⁵ : Gabrielle Halpern, *Tous centaures ! Éloge de l'hybridation*, Le Pommier, 2020, p. 20.

¹⁶ : Bob Black, *The Abolition of Work*, Loompanics Unlimited, 1985.

mais également de la génération X et des *babyboomers*. Toutes les générations confondues souhaitent entretenir aujourd'hui, avec le monde du travail, d'autres types de relations que celle vécue aujourd'hui.

La relation au travail des jeunes, c'est la relation que toutes les autres générations souhaitent instaurer par rapport à la hiérarchie, au type de management, à l'autonomie, à la formation, à la gestion des horaires, à la carrière¹⁷ et Stéphane Haefliger a raison de parler de « Grande Reconfiguration ». Avec lui, nous assistons donc « à un fait historique majeur qui voit émerger chez tous les travailleurs du XXIème siècle, une mutation totale de leur relation au travail, un assouplissement général du cadre professionnel, une reconfiguration générale de la place du travail dans leur vie »¹⁸. A notre époque coexistent plusieurs façons de vivre la performance et l'engagement de soi. Du modèle unique taylorien, nous sommes passés à une variété de systèmes sociaux de production¹⁹. L'entreprise, à mesure de son développement, trouve, en son sein, des liaisons différentes de ce que l'on lui connaissait et renvoyait à une forme de stabilité, de lisibilité et de lenteur.

Dans le tableau qui suit, nous présentons, à grands traits, cinq modèles d'organisation qui souvent coexistent dans une seule et même entreprise, un seul et même hôpital, un seul et même ministère, une seule et même association...

¹⁷ : Stéphane Haefliger, Pour en finir avec la Génération Y !, *Bilan Ch*, 20.09.2019.

¹⁸ : Stéphane Haefliger écrit : « Les jeunes générations ont un discours plus libéré, car elles ont moins de contraintes institutionnelles : elles n'ont donc rien à perdre et elles émettent volontiers des vœux pieux concernant leur cadre de travail. De plus, elles sont au bénéfice d'une autre histoire culturelle : elles n'ont vécu ni crises économiques majeures (du moins en Europe), ni guerre, ni chômage, ni déflation. Elles ont été biberonnées par des parents ouverts (ce qui leur donne une relation déliée et symétrique à l'autorité managériale), elles ont voyagé 10 fois plus que la génération précédente grâce à Easy Jet et au sponsoring parental, ils s'expriment volontiers en plusieurs langues car beaucoup d'entre-eux sont bi-tri culturels. Ils observent donc le monde du travail avec d'autres yeux ».

¹⁹ : Renaud Sainsaulieu et Allii, *Les mondes sociaux de l'entreprise*, DDB, 1995.

Vers « l'entreprise archipel » : cinq modèles culturels d'organisation ?

	La loyauté	L'employabilité	La communauté de métiers	« L'entreprise plateforme »	« L'entreprise archipel »
	Savoir faire artisanal (métier)	Savoir comprendre	Savoir combiner	Savoir maximiser	Savoir arbitrer
Marché	Stable (peu de concurrents)	Risqué (clients hors des frontières)	Risqué et mondialisé	Très risqué (beaucoup de concurrents)	Très risqué (beaucoup de concurrents)
Population type	Entrepreneurs familiaux, salariés	Cadres mobiles salariés	Cadres mobiles salariés et détenant une part du capital	Génération X et Y, <u>Freelancers</u>	Génération HB, X et Y, <u>Freelancers</u> , <u>Slashers</u>
Nature de l'emploi	Son poste Le Père « Tout faire soi-même et connaître parfaitement son métier »	Sa fonction Les Pairs « Devenir transversal et polyvalent pour continuer de faire carrière sur le marché du travail »	Sa place dans un réseau professionnel qui valorise les compétences rares (talents) Les Talents Pouvoir compter sur un vaste ensemble de relations pour exercer son art et entretenir sa réputation	Sa contribution Les Collègues Compter sur la plateforme pour trouver ses clients	Ses lieux de travail multiples et ses rôles professionnels différents Les Pairs Diversifier ses types de compétences au fil des jours et des missions
Type de leader	Chef La logique de l'honneur	Manager La logique du contrat	Coach La logique du consensus	Chef La logique de disponibilité	Acrobate La logique du rebond
Valeurs	Conformité et forte implication Sécurité de destin	Efficacité Mobilité géographique, professionnelle et familiale Réputation auprès de chasseurs de têtes et de réseaux d'anciens (écoles et anciennes entreprises)	La carrière comme « une épopée » Plaisir de l'activité, vivre des « moments rythmés », distance sarcastique Forte imbrication entre trav. et HT Foi dans les technologies pour être utile à l'humanité toute entière (perspectives du transhumanisme et d'un univers ultra-robotisé)	Forte interdépendance Gestion de la communication asynchrone/synchrone	Possibilités de travailler là où l'on veut Chevauchement intense des sphères personnelles et professionnelles Possibilités de <u>co-working</u>
Rémunération	Fixe	Fixe + Variable	Participation au capital / Salarié/Entrepreneur/Actionnaire - Stock-options	Faible fixe Forte part variable	Plusieurs sources de rémunération (honoraires, salaires, primes...)
Nature des relations	Relations hiérarchisées Je sais ce que j'ai à faire Communication orale et informelle avec les anciens	Contractualisation dans le détail / Décisions écrites Formalisation systématique <u>Reporting</u>	Coproduction d'une œuvre/projets limités Large consultation des acteurs « On ne quitte jamais vraiment la communauté de destin »	Relations hiérarchisées et de court terme Auto-pression et solitude face à la performance	Sentiment d'être responsable de sa vie Liberté de dire non, de refuser, de s'organiser... « On marie les contraires et chaque jour est un jour nouveau ! »
Nature de l'influence	Commandement Rendre service... / Vocation	Influence Au service de... / Mission à remplir	Confiance	Réactivité	Indépendance

On lit bien, dans ce tableau, l'enjeu des collectifs dirigeants : fonder et entretenir un socle culturel commun avec des personnes qui discutent des principes et des orientations venus d'en haut parce qu'elles sont enracinées dans des visions du travail différentes. Et que leurs parcours de vie les conduisent à questionner de plus en plus ce qui nous apparaît comme le seul modèle possible quand on travaille : la « loyauté » (colonne de gauche).

Dès lors, les « employés » sont-ils des alliés, des prestataires ou des membres de la famille ? Faut-il, quand on est employeur, chercher la personne idoine pour chaque carrière, ou pour chaque poste, ou pour chaque projet ou bien encore pour chaque occasion ?

David Lambert : Paul Valéry parlait « d'antique économie du père de famille basée » sur la lente agrégation des patrimoines. Il renvoyait clairement à ce modèle de la « loyauté ». Celui où l'on apprenait, à l'école, la cigale et la fourmi et où nos parents nous demandaient à vingt ans si l'on pensait bientôt préparer sa « retraite ».

Dans la perspective de ce modèle de la « loyauté », le travail est utile pour garantir des droits sociaux. Le travail est source d'activité, d'épanouissement personnel et d'identification personnelle. Les syndicats sont actifs.

Est-ce la faillite, aujourd'hui, de ce modèle de la « loyauté » qui proposait d'échanger forte implication professionnelle contre sécurité d'emploi et nous occasionnait aussi des nuits blanches ? A côté de la pyramide, vous évoquez souvent le réseau ou l'archipel, quels nouveaux types d'autorité émergent dans notre société ?

Nous ne parlons pas de faillite. Ce modèle de la « loyauté », celui de nombre de nos parents et grands-parents, de la carrière en escalier dans une même organisation, de l'automatisme des

coefficients, du compagnonnage patient, de la lutte syndicale passée un certain nombre de salariés dans l'effectif, de l'effort pour le travail au centre de ses préoccupations personnelles... génère des valeurs et des principes d'éducation morale susceptibles de continuer de se répandre dans l'ensemble de la société. Il est moins dominant mais ne disparaît pas. On peut le retrouver dans de grandes organisations publiques ou privées, et même certaines composantes dans des PME ou ETI performantes et fortement implantées en leurs territoires. De nombreux jeunes souhaitent rentrer, par exemple, dans la fonction publique si on leur en donne la possibilité en 2023. Pour avoir plus de temps à eux, pour devenir propriétaire comme leurs parents et présenter à un banquier, pour emprunter, un contrat de travail de long terme...

Dans ce modèle de la « loyauté », les dirigeants nous connaissent souvent personnellement et l'estime qu'ils nous portent est une protection. Les intérêts des dirigeants et ceux des salariés vont dans le même sens. Beaucoup de jeunes continueront d'être influencés par ce modèle de l'emploi à vie, de la sécurité espérée... Ce modèle culturel veut que sans accomplissement dans le travail, une vie n'est ni complète, ni réussie²⁰. En effet, il faut avoir conquis un emploi à temps plein et à vie pour ainsi obtenir des droits complets pour la retraite, l'assurance-chômage ou la maladie, et tout écart se paie d'une réduction de ces droits.

Ce modèle de la « loyauté » renvoie à un imaginaire, c'est-à-dire un ensemble d'images auréolées d'affects qui structurent notre conscience comme notre inconscient. Ces images consacrent des siècles d'organisation de la société occidentale autour d'un centre : le chef que l'on connaît, le « sachant » que l'on identifie, le siège de l'entreprise, le diplôme qui confère « un rang », la norme en « surplomb » que l'on critique et révère²¹... Quand nous parlons de remise en cause de la centralité du travail dans nos vies, c'est cette idée du centre qui se métamorphose et avec elle, aussi, la conception d'un temps linéaire et séquentiel comme d'un rapport à l'espace d'abord sédentaire (notre atelier de production, notre magasin, notre usine...) qui mute.

Dans ce modèle français de la « loyauté », historiquement, on découpe les tâches et on contrôle les temps. Organigrammes et pointeuses... Certes. Mais l'on pose aussi toujours la question des finalités en premier lieu avant celle des process et d'un type de contrôle qui fonctionne au « comment ? » et au « combien ? »²². Le « tope là » latin prime sur le tableau de bord plus anglo-saxon.

²⁰ : Depuis bien longtemps dans l'histoire, dans la société pré-moderne en quelque sorte, pour être, au final, intégrés, les individus sont contraints de se conformer aux règles d'un seul système social en surplomb, fait lui-même de types de liens sociaux, et qui conduisent à des passages, des conversions, des validations des anciens sur les jeunes...

Serge Paugam distingue quatre types de liens sociaux : le lien de filiation (au sens des relations de parenté), le lien de participation élective (au sens des relations entre proches choisis), le lien de participation organique (au sens de la solidarité organique et de l'intégration professionnelle) et le lien de citoyenneté (au sens des relations d'égalité entre membres d'une même communauté politique) (Serge Paugam, *Le lien social*, PUF, 2008).

²¹ : Stéphane Rozès a raison de souligner cette particularité française qui consiste, tout à la fois, à dénigrer « la » classe politique et à sacraliser « le » politique à travers une centralisation forte et perpétuée de son pouvoir vertical. En France, on sacralise et l'on se moque. Ce legs est très ancien et court de la farce médiévale jusqu'à Coluche en passant par Corneille, Molière, Beaumarchais, ou Marivaux et bien d'autres. Le modèle de la loyauté, c'est aussi une « façon française » de se moquer de tout, de n'importe quoi et ce n'importe comment (Stéphane Rozès et Arnaud Benedetti, *Chaos - Essai sur les imaginaires des peuples*, Editions du Cerf, 2022, p. 53).

²² : Philippe D'Iribarne, *La logique de l'honneur*, Fayard, 1989.



Photo de [charlesdeluvio](#) sur [Unsplash](#)

David Lambert : Avec cette remise en cause de la centralité du travail dans nos vies, vous pointez un « renversement de la présomption de compétences » ? On dispute au « chef », au « sachant », aux « têtes pensantes »... leurs légitimités ?

Oui pour souligner que **ceux qui sont supposés « sachants » dans notre société, une enseignante appréciée, un médecin, une physicienne chevronnée... doivent dorénavant davantage « prouver » à ceux qui apprennent qu'ils savent**, au risque de voir leur statut discuté et leur activité parfois jugée directement devant les tribunaux pour d'éventuels dommages et intérêts.

Pensons au monde médical et à un mouvement général de « judiciarisation » du rapport à l'autre. Cette individualisation patente dissimule une érosion de la confiance en son prochain et aussi une standardisation latente de nos modes de relation. Le bien public n'est pas quelque chose qui se choisit ou non, il est assurément quelque chose qui se discute, mais une fois établi, il doit s'imposer à la collectivité. L'autorité est ce pouvoir d'imposition. Les temps sont là-aussi au pluralisme des formes et même au paradoxe. Voyez les exigences à l'égard de la police qui

devrait garantir notre sécurité en toute circonstance sans nous contrôler ni nous contraindre d'aucune façon²³.

Le sociologue Jean-François Chanlat rappelle qu'« *étymologiquement, autorité vient du verbe latin « augere » qui signifie augmenter et du mot « auctoritas » qui renvoie à la qualité qui grandit la personne en situation ; l'autorité s'impose donc d'elle-même au nom d'un principe transcendant partagé par tous les acteurs concernés (ancêtres, puissance divine, vertus publiques, succès militaires, élections, savoir, expertise, ...)* »²⁴.

Si l'on éveille l'esprit critique de notre jeunesse avec plus de 80% d'une classe d'âge au baccalauréat, il est normal que la revendication de parler au nom de soi et de ses idéaux gagne du terrain : pour ne pas être un matricule interchangeable. Pour aussi coconstruire une vérité d'ordre supérieur avec ces maillons de la chaîne du savoir que sont les autres, tous les autres, autour de nous... Le « sachant » devient un carnet d'adresses sur pattes, un « aimant à opportunités ». Nous voyons bien là - et certains le regretteront car l'on risque de confondre expertise et entreprise de séduction, vérité démontrée et opinion commune - un aplatissement manifeste des structures hiérarchiques du modèle de la « loyauté ».

Nous parlons alors, depuis longtemps, de mode de fonctionnement « poly-tribal » du type « individuel d'abord dans plusieurs collectifs de passage » : « *je reste et coopère avec toi si très vite, je peux te dire ce que j'ai sur le cœur quand je travaille avec toi. Je questionne et veux savoir pourquoi tu me demandes ce que tu me demandes. Si tu me recrutes, je peux t'inviter à me mettre en relation avec des gens de chez toi, de ton entreprise, qui connaissent l'intérieur et prendre ainsi mes informations à la source. Je peux aussi te demander librement, au moment de l'entretien, si l'on s'amuse chez toi et si l'on "apprend à apprendre" pour aller ensuite ailleurs que dans ton équipe ou dans ton entreprise !* »

Et s'il est dorénavant impossible qu'un système transcendant de « loyauté » me protège vraiment (mon employeur qui me connaît et me protégera si je deviens vulnérable, mes collègues et mon syndicat qui feront obstacle efficace en cas de fragilité, de péril...), alors faisons de la seule raison, ou plutôt de ma seule raison, le fondement des valeurs et de ma future mobilité géographique, professionnelle, territoriale, sociale... une planche de salut. De survie. C'est ce que pensent de plus en plus de nos contemporains. Nous sortant de la primauté du modèle de la « loyauté » !

Ce sera donc mon *employabilité en réseau* qui sera mon chemin sur le « marché du travail » et, plus largement, pour réussir ou simplement subsister dans la vie.

« *Je ne ferai pas confiance aux organisations qui m'emploient, celles-ci n'ont pas de mémoire, ce sont les femmes et les hommes qui les dirigent qui en auraient mais, eux aussi, ils sont de passage du fait du « turbo-capitalisme » et de son absence de mémoire. J'ai vu mon père être mis de côté, placé en pré-retraite autour de 53 ans, alors qu'il voulait continuer son métier...* ».

« *Alors misons sur nos compétences acquises en différents lieux, terrains, moments de l'existence ! Je veillerai à me former du bout de mes doigts (Wikipédia, You Tube, TED, Coursera, Kahn Academy...). Et j'aurai parfaitement en tête les risques d'usure mentale liés à un trop plein de mobilité géographique et professionnelle ! Mais que puis-je y faire vraiment ?* ».

Le modèle pyramidal de long terme de la « loyauté » (emploi à vie en échange de forte implication et d'une vie largement consacrée au travail) est donc percuté par le modèle de

²³ : Alain Eraly, Une démocratie sans autorité ?, Eres, 2019.

²⁴ : Jean-François Chanlat, 2023, à paraître.

« l'employabilité », consacrant aussi un déficit migratoire des grandes villes et une forme de retour à la campagne avec une montée en puissance des « néo-ruraux » permise par le travail à distance. Pour beaucoup, le marché de l'emploi que l'on arpente et veut séduire (« employabilité ») se substitue à l'organisation qui connaît et protège en un lieu, un temps, une forme d'autorité (« loyauté »). Est-ce un bien ?

Guy Debord écrivait que « *les hommes d'aujourd'hui ressemblent plus à leur temps qu'à leurs pères* ». Ceci semble s'être amplifié dans le champ du travail. Telle est la loi de la technique, de son ambivalence et de sa généralisation dans nos vies.

Et puis, pourquoi toute une vie de labeur pour exister ? En retraite seulement ? La jouissance est légitime en soi.



David Lambert : Vous allez plus loin que ces deux modèles de « loyauté » et « d'employabilité » en évoquant la figure de l'archipel comme représentation d'un véritable changement de société ?

Cette figure de l'archipel condense un certain nombre de métamorphoses du monde. Un monde qui ne tient plus en place.

Marc Halévy dans ses travaux de prospective, pointe un certain nombre de changements que nous avons vu se renforcer avec la crise sanitaire et qui viennent consacrer, selon nous, ce monde « en archipel »²⁵ et qui fonde un arrière-fond sociétal à ce qui serait une « Grande Démission ». Reprenons-en ici sept d'entre eux :

²⁵ : Marc Halévy, *Prospective 2015-2025. L'après-modernité*, Éditions Dangles, 2013.

- la mise en suspens brutale – mais temporaire semble-t-il - de ce qu'il nomme des « auberges espagnoles » et, plus largement, de la fin des longs voyages et des déplacements géographiques fréquents avec la crise sanitaire ;
- la généralisation du télétravail et des visio-conférences (et l'évolution du contrat d'emploi salarié... Pour certaines activités, le CDI temps plein classique a toujours un sens. Mais pour d'autres, le free-lancing, le recours à des travailleurs payés à la tâche, voire « au clic » apparaissent plus pertinents pour les employeurs) ;
- l'usage grandissant du « flex desk » ou « bureau nomade » qui est un mode d'organisation sur le *cloud* dans lequel plusieurs personnes occupent le même espace de travail à tour de rôle ;
- l'accélération de l'algorithmisation ou de l'ubérisation de pans entiers des services (restauration rapide, banques, assureurs mais aussi avocats, notaires, médecins, experts-comptables...) ;
- l'accélération de la robotisation des productions industrielles et même agricoles ;
- l'innovation de processus qui va plus vite, pour la première fois, que l'innovation de produit et fait que l'on supprime davantage de travail qu'on peut en « réabsorber » par l'extension de nos marchés domestiques européens. Chat Gpt a ainsi été testé en deux jours par un million de personnes, Disney Plus en deux mois et demi pour le même nombre de personnes et il a fallu cinquante ans au téléphone pour se déployer auprès de plus de cent millions de personnes²⁶.
- le passage d'une société industrielle verticale, productrice d'objets, à une société de services organisée de manière réticulaire, en « mosaïques »²⁷. Le smartphone est caractéristique de cette « hybridité » : c'est un objet pourvoyeur de multiples services. L'appareil décompte mes pas lorsque je marche et, ce faisant, il se transforme en coach santé. Où est la frontière entre le produit et le service ? Elle disparaît²⁸!

Ces sept points illustrent, pour nous, quelques aspects de la figure de l'archipel qui nous semble illustrative d'une partie des métamorphoses du monde et de la société française autour d'un profond mouvement d'*individualisation*²⁹. L'archipel n'a pas de centre hiérarchique. Il sous-entend ce passage d'une perspective fixe et prévisible, sûre d'elle-même, d'un « espace euclidien à deux dimensions, avec ses centres, ses périphéries et ses frontières à un espace global multidimensionnel avec des sous-espaces sans frontière, généralement discontinus et s'interpénétrant »³⁰. Ainsi vont nos vies.

Des ingénieurs refusent de faire *carrière*, des anarchistes ou des autogestionnaires se présentent aux élections locales et des fiscalistes tournent brusquement une page pour devenir artisans d'art !

Prenons encore un autre exemple dans le champ de la politique et de l'organisation de la Cité. Soulignons avec cette figure de l'archipel de nouveaux comportements qui nous conduisent loin

²⁶ : Selon Michel Barabel, Professeur à Sciences-po.

²⁷ : Gabrielle Halpern, *Tous centaures ! Éloge de l'hybridation*, p. 23.

²⁸ : Gabrielle Halpern, *Tous centaures ! Éloge de l'hybridation*, p. 22.

²⁹ : Jérôme Fourquet, *L'Archipel français*, Le Seuil, 2019 ; Philippe Pierre et Michel Sauquet, *L'Archipel humain. Vivre la rencontre interculturelle*, ECLM, 2022.

³⁰ : Michael Kearney, "The Local and the Global: The Anthropology of Globalization and Transnationalism", *Annual Review of Anthropology*, 24, 1995, p. 549.

des formes instituées et du champ classique des « partis » et des « syndicats », de leur recherche de l'unité à marche forcée... Monique Dagnaud souligne que 40% des jeunes français, entre 18 et 30 ans, signent régulièrement des pétitions, que 41% relaient les *posts* d'influenceurs sur les réseaux sociaux sur des causes qui leur tiennent à cœur, et que 51% boycottent ou choisissent des marques en fonction de leurs convictions³¹.

David Lambert : La pandémie liée à la Covid-19 a-t-elle joué un rôle de catalyseur ? Un déclencheur qui transforme des aspirations en priorité et des rêves non avoués en avenir possible ?

Internet ou la pandémie ne sont pas tant la cause de cette « archipéllisation » que nous vivons dans l'espace du travail que les moyens de son accélération³².

A chaque génération, ses temps de révélation et d'introspection, ses lignes de fuite et d'horizon. Faut-il gagner moins pour avoir un travail ou un emploi plus conforme à mes valeurs ? Durant la pandémie, près de 11 millions de salariés ont été mis en chômage partiel en France. Il est clair que, pour beaucoup, le confinement a fait paradoxalement ressortir ou pas toute la place du travail dans nos vies, et interroger chacun bien au-delà des emplois tenus, des trimestres cotisés et des retraites à venir ou pas.

Beaucoup de nos contemporains ont dû réécouter Alain Souchon : (<https://www.youtube.com/watch?v=-SewuOdhyhc>)

« Tu la voyais pas comme ça ta vie

Pas d'attaché-case quand t'étais p'tit

Ton corps enfermé costume crétin

T'imaginai pas j'sais bien

Moi aussi j'en ai rêvé des rêves tant pis

Tu la voyais grande et c'est une toute petite vie ! »

Si le « travail » n'est qu'une tentative vaine de trouver refuge dans le monde généralisé de la marchandise, alors ce sont bien nos imaginaires politiques qui sont à bout de souffle ! D'ailleurs, l'horizon des partis de gauche est-il encore vraiment de pouvoir subvenir à nos besoins hors de ce qui est un champ marchand, qui on le sait, est largement dérégulé par les impératifs de la finance ?

Peut-on continuer à célébrer la propriété privée comme la forme juridique du système de production marchande - et de personnes méritantes - quand d'innombrables logements et bâtiments publics restent vides ? Et que le nombre de sans-abris augmente immanquablement sans que les Restaurants du Cœur ne disparaissent ?

³¹ : Monique Dagnaud, « Nouvelles élites : bifurquer de destin, sauver la planète, survivre (mieux) », *Télos*, 2 juin 2022.

³² : Hartmut Rosa, *Accélération. Une critique sociale du temps*, La Découverte, 2013.

C'est un principe politique partagé que nous cherchons aujourd'hui davantage qu'autrefois. Un socle culturel commun dans des temps où tout le monde a tendance à discuter des principes et a apparaître de plus en plus sceptique face aux solutions politiques des partis et des instances collectives proposées. Des liens profonds existent et sont donc à mieux saisir entre désengagement face aux promesses du modèle de la « loyauté » et manifestations apparentes et médiatiques d'une « Grande Démission ».

David Lambert : Explorons ces liens. Ne vivons-nous pas un retour de balancier après l'héroïsme factice de la réussite au travail des années quatre-vingt, la figure d'un Bernard Tapie et ce que l'on a appelé la « décennie fric » ? Cette critique de la « loyauté » et ce retour à une culture de l'oisiveté - que toutes les sociétés occidentales antérieures ont connue – renverrait alors aux effets d'un productivisme effréné et, pour beaucoup, assez vide de « sens » puisqu'il ne parvient pas à partager les richesses ?

Pascal Bruckner écrit que la vie est devenue ordinaire depuis que nous sommes les enfants du calendrier et du salariat et que notre existence se décline en semaines, en mois et en fiches de paie. Il suggère aussi que la modernité, en se coupant de la transcendance, en survalorisant la technique, en érigeant les normes en lois, en exaltant le management de soi et en pressant l'individu de devenir l'entrepreneur de lui-même, l'a mise à nu comme un os³³. Comme un ciel sans étoiles.

Le constat est sévère. Il est juste. Il est certain que des façons de se déplacer et collaborer en entreprise résonnent également de plus en plus négativement avec la manière d'exploiter les ressources limitées de notre planète. Comme l'exprime la directrice générale d'Oracle France, dans un article des Échos : « *Avant, on nous demandait des voitures de fonction diesel, maintenant on nous demande si l'entreprise pollue et ce qu'elle fait pour limiter ses émissions carbone* ».

6 milliards d'humains en 2000, 10 milliards en 2050 de personnes à nourrir alors que dès aujourd'hui, les réservoirs de ressources s'épuisent. Et toutes les ressources sont en voie de pénurisation. Notre Maison brûle et nous regardons ailleurs... S'affirme l'idée que la nature doit être considérée « *non pas comme une ressource que nous exploitons, mais comme un lieu qui nous abrite et nous offre la vie, comme une bibliothèque vivante et inépuisable de laquelle nous apprenons* »³⁴.

Pour beaucoup aujourd'hui, il n'y a plus de séparation essentielle entre l'homme et les autres vivants, ni entre l'homme et la nature entière, qu'il habite simplement, sans la dominer d'une quelconque supériorité. Il est patent que des jeunes et des moins jeunes, de plus en plus nombreux, critiquent le contenu des programmes des grandes écoles qui sont ou ont été les leurs, répugnent à rejoindre certains grands groupes multinationaux ou y démissionnent bien plus qu'avant...

³³ : Pascal Bruckner, *Le sacre des pantoufles : Du renoncement au monde*, Grasset, 2022, p. 48.

³⁴ : Felwine Sarr, *Habiter le monde. Essai de politique relationnelle*, Mémoire d'encrier, p. 12. Marc Halévy pointe la montée des tourisms « verts » de ressourcement et la fin des tourisms de « défoulement » (stations de sport d'hiver, « sports » moteur sur terre, dans l'air ou sur eau, parcs d'attraction et de loisir, etc ...). Pointe l'entrée en fonction d'un principe généralisé de frugalité, le déclin des hyper-consommations et l'application massive du principe « moins mais mieux », à l'ère « anthropocène » – un concept apporté par le Prix Nobel de chimie néerlandais Paul Josef Crutzen et qui signifie que l'influence de l'être humain sur la biosphère atteint un tel niveau qu'elle devient une force géologique majeure.

Mais là encore, pensons à l'archipel car il y a plusieurs types de « jeunes » et des motivations très « diverses » alors qu'ils ont le même âge. Le 11 juin 2022 à Toulouse, les étudiants de l'École nationale supérieure agronomique (Ensat) se soulèvent contre l'idée qu'un ingénieur puisse « changer les choses de l'intérieur au sein d'une entreprise ultralibérale dont l'unique boussole est la recherche du profit » : « Nous voulons trouver du sens, être motivés par une cause juste et mettre nos nombreuses années d'enseignement public au service de combats qui servent le bien commun »³⁵.

On peut voir dans cet appel une critique du monde tel qu'il est. Elle semble avoir été celle de la jeunesse, et de tout temps.

Mais ce qu'il y a surtout de nouveau, ou plutôt de grandissant dans notre société, c'est moins le désir de frugalité de ces étudiants de Toulouse que le désir d'agrément de la majorité de leurs congénères. Ils sont différents dans leurs préoccupations et ont pourtant le même âge. Pour leurs congénères, « il ne s'agit plus tant de « fuir le travail » ou « de se réaliser » par le travail que, plus modestement, de s'y sentir bien »³⁶. Des préoccupations comme « trouver pour soi du confort et du bien-être », « être accompagné par son employeur pour améliorer sa santé »... arrivent loin devant le souhait d'acquisition d'une « bonne réputation en matière de RSE », « d'une identité d'entreprise et de valeurs fortes » ou du « renforcement de sa capacité personnelle à innover ». En outre, si selon la croyance dominante transmise de générations en générations, le bien-être, l'épanouissement et la performance étaient le résultat du succès (avoir « le Bac », avoir un job, avoir une promotion...), certaines recherches en Psychologie Positive nous enseignent que c'est, au contraire, le bien-être et le fait de se sentir épanoui qui constituent les facteurs à l'origine de la réussite et de la performance³⁷.

Si différence il y a, elle tient dans le fait que de plus en plus de personnes affirment plus librement ne plus vouloir sacrifier leur vie sur l'autel du travail. Elles refusent - et le disent - devoir quelque chose à la figure d'un « chef » qui ne saurait pas écouter, partager franchement, dire aussi de ses faiblesses et vulnérabilités.

Le travail n'est plus la condition première du salut mais une de ses composantes. L'appel à désertir au printemps 2022 par les étudiants d'AgroParisTech a été vu plus de 15 millions de fois. La réticence croissante à signer des délégations de responsabilité chez les encadrants ou à ne pas devenir « manager » alors que l'on nous y encourage ... en sont trois des multiples exemples. La pandémie liée à la Covid 19 semble avoir accéléré ce phénomène de diversification des natures d'emploi, de liens d'engagement et de formes de motivations. Cela renvoie pour nous encore à cette métaphore de « l'archipel ».

David Lambert : En quoi vivons-nous une expérience inédite dans notre rapport au travail ? Qu'il y a-t-il de neuf ? Ou de vraiment neuf ?

Pourquoi faudrait-il absolument quelque chose de neuf ? Si l'on se place dans cette perspective, l'expérience est inédite dans ses manifestations les plus apparentes : multiplication des formes d'emploi tenus et des types de contrats, « ubérisation », « travail » du consommateur pour émettre un billet de train ou retirer de l'argent à un guichet automatisé, mobilité géographique

³⁵ : Sophie Chapelle, « Promis à de brillantes carrières, des jeunes désertent pour « démanteler » le système », *Basta !*, 16 février 2023.

³⁶ : Jérôme Fourquet et Jérémie Peltier, « Grosse fatigue et épidémie de flemme : quand une partie des Français a mis les pouces », 11/11/2022, *Rapport Fondation Jean Jaurès*.

³⁷ : Shawn Achor, *The happiness advantage: The seven principles of positive psychology that fuel success and performance at work*. Random House, 2011.

pour les héritiers de l'Auberge espagnole et bien moindre pour la majorité de leurs congénères rivaux au sol ou à leurs territoires...

Ne confondons pas ceux pour qui le travail est une composante du bonheur ou la condition principale du bien-être. Ainsi, trois types au moins de jeunesse se distinguent dans notre pays : une jeunesse rurale plus populaire, souvent active, attachée à l'ancrage local ; une jeunesse urbaine, souvent scolaire ou étudiante, de milieux sociaux plus favorisés et décidée à demeurer dans un cadre urbain ainsi que des jeunes compatriotes de milieux populaires et péri-urbains.

L'expérience semble nouvelle dans l'expression - haute et forte - des attentes vis-à-vis des emplois tenus : développer ses compétences en continu, avoir un meilleur équilibre de vie, prendre sa part face aux impacts sociaux et environnementaux liés au travail, ne pas dépendre d'un chef, ne pas sacrifier sa vie de maman ou de papa, travailler en plusieurs lieux...

Mais l'expérience n'est en rien inédite dans le cœur même de ce que représente le travail pour une personne humaine. [On existe par ce que l'on fait et par ce qui est reconnu par le regard des autres. Il y a bien ce que je revendique subjectivement et ce qui m'est socialement accordé par d'autres que moi. Ces autres qui sont autant susceptibles de me rejeter, de me contredire, de m'épauler que de m'aimer.](#) Relisons le sociologue Renaud Sainsaulieu³⁸ car ses apports sont de pleine actualité ! Tant sur la construction des identités au travail que sur la pluralité des « mondes sociaux ».

De tout temps, le travail est bien ce moment de nos existences où continue de se construire une identité individuelle et sociale : on s'y rencontre, on s'y réfugie aussi quand notre vie privée devient moins supportable, on y apprend à dépendre des autres et à s'en libérer un peu...

[« Grande Démission » ? Pour plus de cinquante pour cent des démissionnaires, ils ne quittent pas un travail, ils quittent un manager !](#) Et oui, il va falloir continuer de former nos managers au management ! Et dans un monde où les travailleurs n'imaginent plus faire carrière dans une ou deux ou entreprises (modèle de la « loyauté »), le fait de poursuivre la relation avec nos anciens (les meilleurs) va devenir un épisode normal et un temps de ritualisation nécessaire. Respectés et valorisés, informés aussi des dernières nouvelles ou des alertes d'emploi, aidés dans leurs démarches auprès de futurs employeurs, les anciens seront enclins à parler de vous en termes positifs. On peut même leur demander de lister cinq actions qu'ils réitéreraient exactement de la même façon durant leur passage chez vous et cinq actions pour lesquelles ils procéderaient différemment (technique dite du *post-mortem*).

Le travail ne semble plus au centre de toutes les existences mais le résultat économique semble dépendre - toujours et encore – sinon de la qualité du lien social existant au sein de l'entreprise, du moins de la vitalité de jeux d'alliances et de pouvoir d'acteurs interdépendants qui se font confiance. Et là encore, on peut agir. [Mieux vaut former quelqu'un même s'il doit partir, que de ne pas le former et qu'il reste !](#)

Et puis, faisons du loisir et du travail choisis, les chemins premiers de l'assomption de soi ! Pas du labeur. On sait très bien que proposer des horaires irréguliers voire « imprévisibles » amènent à doubler le risque d'avoir du mal à recruter et à fidéliser, comme dans certaines entreprises de la restauration, du nettoyage ou de l'aide à domicile qui n'ont pas envie de se rénover.

³⁸ : Renaud Sainsaulieu, *L'identité au travail*, PFNSP, 1977.

On sait aussi les effets délétères du « travail empêché ». « *L'activité empêchée, c'est le salarié qui, à la fin de la journée, se dit « aujourd'hui encore, j'ai fait un travail ni fait, ni à faire* », exprime l'universitaire Yves Clot. « *C'est ce travail qui vous poursuit, vous empêche de dormir* »³⁹. Quand au moins un dixième du personnel d'une organisation souffre de « ne pas pouvoir faire un travail de qualité », les langues se délient, votre réputation vous précède et la difficulté à attirer est largement accrue.

David Lambert : Pour clore ce premier billet, face à ces jeunes générations notamment, quelle est selon vous, la bonne posture managériale, puisque vous insistez sur cette dimension qui à vos yeux ferait la différence entre employeurs de qualité et ceux qui ne le sont pas ?

En matière managériale, la pratique de l'étonnement volontaire (<https://www.youtube.com/watch?v=I6Gv5SMkFic>) nous apparaît souhaitable quand on travaille avec une personne qui nous semble différente dans son rapport au temps (« chronémie ») (la manière d'accepter ou pas un retard, un délai, une astreinte...) ou son rapport à l'espace (« proxémie ») (les façons de se regarder ou de se saluer, de se valoriser mutuellement, de se tenir ou pas à distance...). Cela invite à la suspension de jugement (ne pas juger trop vite) et aussi à la distanciation du regard (savoir trouver autour de soi ceux qui vous disent pour votre bien des choses utiles sur vous que vous ne voulez pas entendre). Cela permet de remiser ses certitudes et d'accepter de changer d'opinion sur l'autre sans tomber dans le relativisme. Pour être forte, une culture d'organisation doit savoir se diversifier en se renouvelant. Elle doit aussi faire sienne la considération pour la sécurité psychologique (<https://mellet-consulting.com/acedie-anomie-marre-de-lego-systeme-en-2021-essayez-la-securite-psychologique/>) qui n'est pas une question de climat émotionnel, mais plutôt le fondement même sur lequel se construit une culture managériale.

David Lambert : Dans ce cadre, vous dites souvent qu'un manager, c'est une personne qui sait créer volontairement des espaces de parole pour s'entendre dire des choses profitables qu'elle n'a pas forcément envie d'intégrer dans son fonctionnement quotidien. Mais comment témoigner sa reconnaissance à une personne différente et qui le mérite ?

Exprimons-le en quatorze conseils simples. Et assumons de pouvoir associer, en un même billet, conseils pratiques et perspectives sociologiques de bien plus long terme !

(1) **Le dire simplement et le communiquer.** Une tape sur l'épaule ou un « tope-là » ne suffisent pas. Nous sommes nés dans un pays, la France, où l'on n'est pas ou peu habitué à dire que c'est bien quand c'est bien. Ce serait tout simplement normal... Pour pouvoir fonctionner sans écorchure, le manager devrait chasser de lui tous les besoins émotionnels et tous les états d'âme dans lesquels le domaine du « travail » ne verrait que des facteurs de trouble. Prenons du recul par rapport à cette sphère du travail érigée historiquement en « sphère autonome » et de laquelle serait née, comme son revers, la sphère du foyer, de la famille et de l'intimité. Méfions-nous des séparations strictes et des rôles convenus.

Exprimons nos sentiments et sortons de cette vie en « pelures d'oignon » séparant strictement la personne que l'on est (nos émotions, nos sentiments...) et les rôles sociaux ou professionnels que l'on tient... si caractéristiques du modèle de la « loyauté ». Favorisons, certes, les expressions souvent spontanées comme « bravo », « félicitations », « merci », comme le proposent Sylvie St-Onge et ses collaborateurs dans la revue *Gestion* en 2005, mais surtout partageons des lectures,

³⁹ : Yves Clot (avec Jean-Yves Bonnefond, Antoine Bonnemain, Mylène Zittoun), *Le prix du travail bien fait. La coopération conflictuelle dans les organisations*, La Découverte, 2021.

des films, des expositions et le « pourquoi » de nos choix personnels. Dans le respect de l'intimité de chacun.

(2) **Agissez par vos comportements car vous êtes attendu dans les signes que vous envoyez !** Un dirigeant, un manager, un animateur d'équipe... sont des producteurs de signes. Attachez-vous à comprendre pleinement ces signes envoyés ! Faites-vous aider pour les comprendre ! Osez « l'effet-miroir » !

(3) **Ne pas ignorer les symboles honorifiques** (trophées, prix, titres, diplômes, plaques murales ou galerie de photos physique de celles et ceux qui contribuent ou dirigent avec générosité...).

(4) **Osez la visibilité et les félicitations devant ses pairs !**

(5) **Personnalisez la relation avec vos meilleurs éléments**, avec vos « talents » avec le choix de biens, de services et de primes ponctuelles comme la possibilité de télé-travailler (aux États-Unis, 20 % des salariés ont déjà adopté ce mode de travail à 100 % du temps), de renforcer le travail hybride et même depuis l'étranger, la flexibilité des horaires, les congés sabbatiques, les longues vacances rémunérées qui aident les créateurs à rester créatifs...

(6) **Améliorez constamment les conditions de travail en pratiquant la note d'étonnement en images** (« quelles sont les cinq images qui illustrent ton étonnement depuis tu as pu rejoindre notre équipe ? »), en faisant démarrer tous les nouveaux embauchés par le « support client » ou le « stage route » de commercial, en systématisant les « vis ma vie » d'une bonne semaine au moins !

(7) **Osez la rémunération variable comme les augmentations de salaire en fonction de la performance et de la générosité en actes !**

(8) **Pointez la sous-performance quand elle est là !** Si elle est là ! Ne pas la pointer, par absence de courage, est un excellent moyen de faire partir les réels « talents ».

(9) **Associez aux résultats !** En associant au capital en monnaie sonnante et trébuchante et aussi en associant aux décisions. Un « talent » heureux est-il salarié, entrepreneur et actionnaire ? Nous y reviendrons dans nos prochains billets !

(10) **Diversifiez votre package salarial** en instaurant, si les personnes le méritent : une aide financière pour l'achat de carburant, des bons d'achat en ligne, des programmes bien-être et actions caritatives, une aide financière **pour l'achat d'équipements pour le télétravail, pour la garde d'enfant, pour les solutions de mobilité (vélos)...**

(11) **Enseignez avec vos « talents » !** Partagez votre passion dans des lieux d'enseignements comme les BTS, les IUT, les Master à l'Université, les Ecoles ... L'essentiel est de faire naître des vocations. Surtout pour celles et ceux qui n'entendent pas parler de l'entreprise très souvent ! L'enseignement permet de ne pas s'isoler et de prendre le pouls d'une société en constante évolution. De même, rencontrez des candidats même quand vous ne recrutez pas !

(12) **Ecrivez avec eux des livres, des articles, des billets de blogs !** Vous grandirez avec elles et avec eux. En créant un contenu qui a de la valeur pour des candidats potentiels, vous faites coup double. Vos meilleurs salariés à contribution constituent la meilleure ressource pour votre communication sur les médias sociaux.

(13) Faites de vos anciens collaborateurs (seulement les meilleurs) des ambassadeurs de votre organisation en les aidant (après être partis de chez vous) à améliorer leurs profils en ligne, à faire des vidéos courtes et impactantes, sans artifices, de votre expérience chez vous. Mieux vaut ne pas afficher ses valeurs plutôt que de publier une profession de foi inauthentique. Et pour cela, vos anciens sont crédibles pour éviter de courir le risque d'écarts entre valeurs affichées, valeurs pratiquées et valeurs vécues... Créez un réseau social où les futurs candidats peuvent interagir avec les salariés en poste et... les anciens ! Qui peuvent revenir !

(14) Offrez une série d'avantages destinés aussi aux familles : salles réservées aux mères qui allaitent, une assistance aux personnes qui envisagent l'adoption, une aide pour des frais de garde extérieurs...

Et plus que tout ? Fuyez l'égalitarisme, c'est à dire donner la même chose à chacun pour avoir la paix sociale à bas prix !

Et valorisez plus que tout l'équité !

C'est-à-dire identifiez et assumez dans vos équipes des différences qui profitent à tous ! Acceptez l'idée que vous serez forcément différent avec chaque membre de votre équipe.

L'équité, mère de toutes les vertus dans un monde en perpétuel mouvement et dans lequel, nul ne doit être « inemployable » !

Billet 2/4 : Vivons-nous réellement la fin de la centralité du travail dans nos vies et pourquoi ce « Grand Bouleversement » ?

6 points en résumé :

Dans ce billet accessible sur www.mellet-consulting.com et sur www.philippepierre.com, derrière le terme de « Grand Bouleversement », nous pointons plusieurs phénomènes :

- Si « Grand Bouleversement » il y a, il est d'abord à interpréter, selon nous, à l'aune d'une civilisation du confort matériel et de la transformation de la notion d'effort physique et moral comme de la métamorphose du lien social sous l'effet ultra-quotidien du numérique, de la famille dite « nucléaire » en recomposition et, plus largement, des formes d'autorité légitimes qui mutent...
- Tous les gouvernements ont accepté, en France, et plus largement, en Occident, que nous déléguions à la technologie toutes sortes de tâches laborieuses et qui conditionnaient il n'y a pas si longtemps notre rapport au monde ;
- Plus le monde social s'unifie dans ses appareillages technologiques, financiers et informationnels, plus nous pianotons sur nos smartphones, plus notre temps médiatique s'accélère, plus notre société semble se fragmenter dans ses appartenances et se fragiliser dans son assise culturelle. Dans sa capacité à porter un élan commun ;
- Au-delà du passage d'un ordre pyramidal hiérarchique à un ordre polycentrique et éclaté, un phénomène d'enchevêtrement des sphères s'étend dans le champ du travail : l'espace intime des émotions et du ressenti côtoie de plus en plus l'espace social de la tenue du ou des rôles professionnels ;
- Nous semblons passer massivement du « vivre pour travailler » au « travailler pour vivre ». Et dans le même temps », aux sources de ce « Grand bouleversement », le « turbo-capitalisme », celui des grandes structures anonymes et de l'ultra-quotidienneté du digital et du numérique dans nos vies, semble manquer de boussole : il est, en effet, possible de vivre confortablement tout en allant très mal psychologiquement. Ne confondons donc pas travail, emploi et marchandisation complète de tous les rapports sociaux. La « Gafamisation » de nos existences n'est pas sans risque. Elle pourrait conduire à la transformation de l'énergie humaine en argent en tant que fin en soi irrationnelle ;
- Face à ces risques, nous refusons le retour en arrière du « c'était mieux avant ! » et célébrons la force de la rencontre ! Qui souvent s'opère dans des PME et ETI innovantes !

Vous croiserez, dans ce billet, Renaud Sainsaulieu, un dessert qui veut être mangé en premier, l'ordre westphalien, la loi sur les 35 heures, des téléphones, beaucoup de téléphones devenus ordinateurs, la nostalgie, l'espoir, une pancarte jaune, Elisabeth Roudinesco, Régis Debray, Petite Poucette, Christophe Guilluy, Michel de Montaigne....

"Grand Bouleversement" ? Commencer le repas de la vie par le dessert ?

En 2003, déjà, dans un ouvrage titré *Pourquoi j'irais travailler ?*, les auteurs, dont le sociologue Renaud Sainsaulieu, se demandaient sur quels ressorts agir pour « attirer, intégrer et fidéliser » et l'on soulignait alors la naissance de services de pressing, de garde d'enfants ou la mise à disposition d'ordinateurs portables (Eric Albert et Allii, *Pourquoi j'irais travailler ?*, Eyrolles, 2003, p. IX). Tandis que grandissait une « logique davantage centrée sur l'individu », en clair sur des individus appelés à devenir gestionnaires d'eux-mêmes dans une société marchandisée et qui avaient de moins en moins confiance en leurs employeurs, les auteurs pointaient en précurseurs attentifs : « *les arrêts volontaires de carrière, la pratique des congés sabbatiques longs, le travail nomade, les redéploiements de carrière et les reconversions, le télétravail, les choix professionnels au profit d'associations ou de collectivités territoriales différents de ceux centrés sur les activités classiques de l'entreprise* » (Idem, p. 38).

Vingt ans plus tard, nous y voilà. On cherche toujours des bras et des volontés. En tous secteurs et en toutes régions. On manque toujours d'aides-soignantes, de chauffeurs de bus scolaires, d'ouvriers dans la construction ou de techniciens dans l'agro-alimentaire, de serveurs et de plongeurs dans l'hôtellerie-restauration, d'informaticiennes...

On cherche toujours à attirer, intégrer et fidéliser des « talents ». Et pas que...

Vingt ans plus tard, les lieux même du travail se pluralisent : tiers-lieux/espaces coworking, open-space, travail à domicile... Qu'il y a-t-il de neuf ? Ou de vraiment neuf ?

Dans un rapport de la fondation Jean Jaurès de novembre 2022, on peut lire : « *En mai 2008, soit au début du quinquennat de Nicolas Sarkozy, dont un des mantras était le fameux « Travailler plus pour gagner plus* », 62% des salariés souhaitaient, s'ils en avaient le choix, « *gagner plus d'argent, mais avoir moins de temps libre* » contre 38% qui désiraient « *gagner moins d'argent pour avoir plus de temps libre* ». Le rapport de force entre ces deux modalités est aujourd'hui totalement inversé.

Après la « Grande Démission », le « désinvestissement tranquille » Par « quiet quitting », on entend des collaborateurs qui sont présents à leur poste de travail mais désengagés, faisant le minimum obligatoire. L'heure est avant tout à rester en bonne santé et à profiter de la vie. Une note de juillet 2022 réalisée par la Fondation Jean Jaurès illustre à merveille ce sentiment. Parmi les choses « très importantes » de la vie arrivent la famille (71%), les amis et relations (46%), les loisirs (41%) et le travail (24%). En 1990, le travail arrivait après la famille et était « très important » pour 60% des employés.



[David Lambert](#) (Dirigeant de **[FuturGo](#)**) : Eric Mellet et Philippe Pierre, vous défendez l'idée que nous vivons un temps de remise en cause de la centralité du travail dans nos vies, la quête du bonheur étant devenue un horizon indépassable de notre temps.

Eric Mellet (www.mellet-consulting.com) et Philippe Pierre (www.philippepierre.com)

Si « Grande Démission » ou « Grand Bouleversement » il y a, ils seraient d'abord à interpréter, selon vous, à l'aune d'une civilisation du confort matériel et de la transformation de la notion d'effort moral et physique. Le plaisir, dans notre société, si possible immédiat, ne serait plus un péché mortel qu'il faudrait repousser avec horreur mais, selon Pascal Bruckner, un cadeau à recevoir avec bienveillance comme la preuve même de notre humanité⁴⁰. Jouir sans entrave, est-ce bien cela ?

Notre société a fait naître un nouvel impératif autour de la quête du *bonheur* dans sa vie et du *bien-être* dans la sphère du travail. La réalisation de soi, le développement personnel, le coaching, le souci de soi consacrent, par exemple, cette « présence psy »⁴¹ grandissante en entreprise et en organisation.

Avec nombre de personnes démissionnaires jeunes ou moins jeunes d'ailleurs - qui « votent avec leurs pieds » et veulent « profiter maintenant » – nous semblons passer massivement du « vivre pour travailler » au « travailler pour vivre ». Le plaisir est moteur de l'action. Il ne s'agit plus tant « de se réaliser » par le travail que, plus modestement, de s'y sentir bien. Il s'agit de sortir de ses « six mètres », dirait-on au football, pour souligner le refus d'une vie de sacrifice et de camper en « surface de réparation » afin de profiter d'un certain confort, de siestes sur le lieu de travail, de salles de repos et de jeux. La philosophe Elsa Godart parle même « d'un droit à la défonce (même au boulot), à l'éclat, au shoot d'intensité quotidien »⁴².

Si « Grand Bouleversement » il y a, il est aussi à comprendre dans l'enchevêtrement des sphères où l'espace intime des émotions et du ressenti côtoie de plus en plus l'espace social de la tenue du rôle professionnel. Le plus intime peut devenir le plus exposé. Le professeur s'étonnera de se voir demander, à la fin de son cours, combien il gagne. Pour lui, c'est tabou et pour l'étudiant une information que l'on partage sur la Toile, à plusieurs, en « tribu », pour mieux anticiper son avenir et aussi rembourser au mieux ses crédits en faisant le "bon choix de carrière". Plus préoccupant, Spotify rembourse à ses équipes la congélation d'ovocytes et les traitements contre l'infertilité⁴³. Plus étonnant, Accenture couvre, aux Etats-Unis, les frais de chirurgie de « réaffectation sexuelle » de ses salariés.

Le manager devra intégrer la sensibilité de ses collaborateurs... Accepter par exemple, de commencer une journée de travail par le partage de ce que son équipe a sur le cœur en puisant dans ses ressources émotionnelles pour apaiser des tensions relationnelles.

Il devra préférer l'autorité de l'argument à l'argument de l'autorité. Avoir aussi l'humilité de se laisser enseigner par des plus jeunes. Notamment dans les domaines où « le métier » s'apprend aussi en dehors de la « boîte » (pensons à ces jeunes informaticiens qui se forment et arrivent à des compétences techniques élevées par rapport à leurs collègues en place et plus anciens).

Cet enchevêtrement des sphères se renforce quand le temps privé peut être utilisé pour le travail, que les temps de transport le sont aussi quand on en profite pour se connecter aux collègues ou à ses mails.

⁴⁰ : Pascal Bruckner, *Le sacre des pantoufles : Du renoncement au monde*, Grasset, 2022, p. 75.

⁴¹ : Eric Albert et alii, *Pourquoi j'irais travailler ?*, Eyrolles, 2003, p. 28.

⁴² : Elsa Godart, Comment relancer l'attractivité de l'entreprise et lutter contre la Grande Démission ?, Usbek et Rica, 6 octobre 2022.

⁴³ : Henry Zoë, « 20 Hottest Tech Companies With the Best Employee Perks », *Inc.*, 3 février 2016.

Il s'illustre aussi, au cours des derniers mois, sur Tik Tok, notamment aux États-Unis, à travers des vidéos de jeunes gens se filmant en train d'annoncer leur démission en direct avec l'hashtag #quitmyjob⁴⁴ (<https://www.youtube.com/watch?v=gfbH4q4y6i0&t=4s>).

L'illustre encore, note Olivier Roy, les demandes en notre société d'un salaire pour la mère au foyer ainsi que « l'évaluation de la « surcharge émotionnelle » ou de la « charge mentale » des femmes qui travaillent à l'extérieur tout en assurant le travail domestique remettent la relation de couple, qui était devenue progressivement une affaire privée avec la modernité et la sécularisation des religions, au cœur de la socialisation économique et politique⁴⁵.

David Lambert : La loi sur les 35 heures a fait acquérir au temps non travaillé ses lettres de noblesse. De leur côté, les délocalisations et les restructurations ont sapé les fondements d'un modèle que vous appelez « loyauté », supposé protecteur. Nous avons une lutte pour le partage des richesses qui passait par une revendication d'augmentation des salaires. Les 35 heures sont venues percuter une vision kantienne qui croit que l'éducation et le travail disciplinent nos pulsions animales et forment nos facultés humaines, et qui n'accepte comme repos légitime que celui vécu après l'effort. En quelque sorte, la loi visait à faire que l'on cesse de considérer le temps libre comme un temps passif de jouissance des loisirs capitalistes. Qu'en pensez-vous ?

Les gouvernements successifs n'ont jamais associé, en France, ce passage aux trente-cinq heures par la mise en place d'une structure publique qui aurait eu vocation à proposer des activités culturelles et récréatives. Sans cela, le marché a répondu et s'est engouffré dans la brèche en créant de nouvelles offres de loisirs pour occuper le temps ainsi « libéré ».

Il est remarquable de constater que, depuis la fin de la seconde guerre mondiale, tous les gouvernements occidentaux, et bien au-delà, ont prôné une augmentation de la production consumériste sous couvert d'accroissement du bien-être des populations.

Le « turbo-capitalisme » actuel, celui des grandes structures anonymes, que nous distinguons bien des TPE, PME et ETI, s'arrange toujours pour faire considérer comme normale l'extension infinie des besoins mercantiles qui créent sans cesse de nouveaux services et produits. On sait que cette quête infinie est incompatible avec la finitude des ressources productives, que ce soit la force de travail humaine ou les ressources environnementales, mais on continue.

Tous les gouvernements ont accepté que nous déléguions à la technologie toutes sortes de tâches laborieuses et qui conditionnaient il n'y a pas si longtemps notre rapport au monde.

Nos sens ont-ils été enrichis ou amplifiés avec la croissance des appareillages technologiques et digitaux ? Avons-nous davantage d'énergie vitale ? On peut en douter.

David Lambert : La philosophe Céline Marty rappelle d'ailleurs que « les relations de travail sont des relations de subordination où le travailleur – qu'il soit salarié au service d'un employeur, fonctionnaire au service d'un usager ou indépendant au service d'un client – satisfait la demande d'un tiers, selon des normes et des conditions qu'il n'a pas

⁴⁴ : Jérôme Fourquet et Jérémie Peltier, « Grosse fatigue et épidémie de flemme : quand une partie des Français a mis les pouces », 11/11/2022, *Rapport Fondation Jean Jaurès*.

⁴⁵ : Olivier Roy, *L'Aplattement du monde*, Le Seuil, 2022, p. 206.

déterminées »⁴⁶. Est-ce cette relation de dépendance qui est aujourd'hui contestée ? Doit-on trouver dans la remise en cause de la figure du Père, quelle qu'elle soit... comme figure de subordination, une explication aux évolutions de notre société ?

Nous vivons, depuis trois siècles au moins, une sortie de la structuration religieuse des sociétés occidentales où le rapport de supérieur à inférieur fournissait l'armature dominante de la vie sociale⁴⁷. L'État moderne issu de l'ordre westphalien faisait correspondre un souverain, un territoire, un peuple et une religion (sécularisée en culture politique)⁴⁸. La vie sociale s'ordonnait autour de la verticalité d'une vérité révélée, de la puissance des « sachants » et, dans un contexte ambiant de domination masculine des sphères de pouvoir, les contraintes de rôles à tenir dans la société étaient patiemment transmises et connues. Elles permettaient une adaptation facilitée de l'individu au milieu social qui était le sien et dans lequel il s'insérait très jeune par l'école, le travail et les obligations militaires pour les jeunes garçons⁴⁹.

La quête de sens revient à constater le besoin que nous avons de nous sentir faisant partie d'un ensemble plus grand que nous, de faire communion avec des éléments qui nous dépassent, le mouvement enivrant d'une foule, la force des éléments terrestres ou l'esprit d'un peuple.

L'humanité tout entière frémit d'un même désir d'une vie plus libre et plus juste. La question du « sens » n'est pas l'apanage des diplômés ou des nantis. Elle touche toutes et tous. Et le « sens » émerge d'abord de la façon dont le travail est organisé. Les revalorisations salariales semblent insuffisantes pour compenser la perte de sens et les mauvaises conditions de travail, particulièrement des ouvriers et des employés. Pour Thomas Coutrot et Coralie Perez « *les professions qui trouvent le plus de sens à leur travail présentent la particularité, quel que soit leur niveau de qualification, de placer leurs occupants en relation avec le public ou les clients* »⁵⁰. D'après les deux économistes, il y a trois conditions pour qu'une personne trouve du sens à son travail : l'utilité sociale ressentie, que le travail réponde à des besoins réels sur un territoire ; la cohérence éthique, soit un travail de qualité qui respecte la santé des autres et, plus largement, de la planète ; et la capacité de développement, apprendre des choses nouvelles et enrichir son portefeuille de compétences.

David Lambert : Dans un célèbre journal du soir, on peut lire fin février 2023 : « Expatriés au Portugal, des retraités retrouvent la France d'avant : ici, ils ont le respect de l'autorité ! ». Assisterions-nous actuellement, dans notre société, au passage d'un ordre pyramidal hiérarchique à un ordre polycentrique et éclaté ? Force est de constater que le centre d'un

⁴⁶ : Entretien avec Céline Marty, « L'attitude de subordination qu'implique le travail est incompatible avec l'exercice démocratique d'une citoyenneté libre », *L'Humanité*, 9 juin 2022.

⁴⁷ : Marcel Gauchet, Eric Conan et François Azouvi, *Comprendre le malheur français*, Stock, p. 299. Jérôme Fourquet et Jean-Laurent Cassely pointent la part des baptisés dans les naissances : 76 % en 1970 contre 27 % en 2018. En 1988, 40 % des Français déclaraient posséder un missel ; ils ne sont plus que 18 % aujourd'hui. Seuls 17 % d'entre eux affichent un crucifix (contre 39 % trente-deux ans plus tôt), et 14 % du buis bénit contre 36 % en 1988 (*La France sous nos yeux*, Editions du Seuil, 2021, p. 344).

⁴⁸ : Olivier Roy, *L'Aplatissement du monde*, Le Seuil, 2022, p. 59.

⁴⁹ : Raymond Boudon, *Déclin de la morale ? Déclin des valeurs ?*, Presses Universitaires de France, 2002.

⁵⁰ : Thomas Coutrot et Coralie Perez, *Redonner du sens au travail. Une aspiration révolutionnaire*, Le Seuil, 2022, p. 27.

souhaiteraient rentrer dans la fonction publique si on leur en offrait la possibilité. Nous sommes donc loin de l'idée d'une France peuplée prioritairement de jeunes micro-entrepreneurs.

Nous aimons bien l'image des calques que l'on superpose pour approcher d'une vérité. En faisant nôtre la complexité croissante de ces calques qui se cumulent, observons, par exemple, le mouvement de « décollectivisation » du travail quand les accords d'entreprise supplantent les accords de branche ou nationaux, que l'on rencontre une très grande variété de formes de contrats de travail, de formes de sous-traitance, qu'une cohabitation des salariés bénéficiant de statuts différents suite à un rapprochement (fusion, rachat, privatisation...) se renforce, qu'une coexistence s'opère entre ceux qui travaillent dans des secteurs protégés nationalement et les autres...⁵¹

Nous vivons la fin de la centralité du travail dans nos vies parce que, plus largement, nous vivons la fin de la centralité des pouvoirs légitimés dans notre société. Nous quittons un certain ordre pyramido-militaro-industriel qui ne dissociait pas travail, sociabilité et univers culturel qui nous constituent. Dans le village que l'on habite, dans le quartier où l'on réside. Mais qui distinguait citoyen et personne physique, secret de l'isoloir et appartenance politique.

Le mouvement des gilets jaunes (<https://www.youtube.com/watch?v=s3O1Xro7oAI>) a permis de souligner de nouvelles formes de contestations liées à la subsistance et à la fin de mois. Les imaginaires qui font tenir ensemble le peuple français par une volonté politique sont en difficulté. Parallèlement, les mobilisations féministes, éthiques, antiracistes, ou sur le changement climatique et l'environnement pratiquent des modes de résistance qui souvent ignorent les syndicats et un type de lutte entre « partenaires sociaux » (syndicats contre patronat) qui se posent en s'opposant. Un type de lutte caractéristique d'un monde d'avant la chute du mur de Berlin (<https://www.youtube.com/watch?v=romprNFd70>) que le conflit en Ukraine fait ressurgir.

Or, nous évoluons plutôt au sein d'un monde social et d'une société française qui fonctionnent moins selon la logique des affrontements symboliques, de classe à classe, mais s'agencent selon des logiques culturelles hédonistes et émotives « *qui font que chacun consomme d'abord pour se faire plaisir plutôt que pour rivaliser avec autrui* »⁵². Un monde social paradoxal, en ce sens qu'il valorise un travail à distance pourtant interdit ou peu accessible à ceux que la pandémie du Covid-19 et le confinement ont mis en « première ligne ». Nos « premiers de corvée ».

Cette fin de la centralité du travail dans nos vies, est remise en cause de la domination d'un ordonnancement séquentiel linéaire⁵³. On peut la lire, depuis longtemps, en peinture avec la déconstruction de la figuration, en musique, de la tonalité, de la chronologie dans l'art romanesque et théâtral. La peinture occidentale, à partir de l'école florentine, c'est une perspective où l'homme est en maîtrise des éléments. La peinture chinoise montre un homme qui n'est qu'un élément parmi d'autres de la nature, où l'individu n'existe pas en soi. L'architecture occidentale des centrales nucléaires les magnifie en majesté tandis qu'en Orient, elles doivent se fondre au maximum dans la nature⁵⁴. « Dans l'imaginaire français, le haut fait le bas et depuis très longtemps ! » écrit à raison Stéphane Rozès.

Pendant des années, et particulièrement durant les trente glorieuses, le politique - ce qui faisait tenir ensemble – reposait, en France, sur un imaginaire qui tenait ensemble le bon, le juste et

⁵¹ : Eric Albert et alii, *Pourquoi j'irais travailler ?*, Eyrolles, 2003, p. 97.

⁵² : Gilles Lipovetsky et Sébastien Charles, *Les temps hypermodernes*, Grasset, 2004, p. 25.

⁵³ : Luc Ferry, *L'invention de la vie de Bohème : 1830-1900*, Cercle d'Art.

⁵⁴ : Stéphane Rozès et Arnaud Benedetti, *Chaos. Essai sur les imaginaires des peuples*, Editions du Cerf, 2022.

l'efficace à l'intérieur d'une même société. L'adhésion au modèle républicain reposait sur un ascenseur social en état de marche qui trouvait son aboutissement dans ce que nous avons pu nommer modèle de la « loyauté ».

De tout temps, la fin d'un monde a été perçu comme la fin du monde. Il n'y a aucune raison de céder aux sirènes du catastrophisme. C'était mieux avant⁵⁵, dirions-nous ? Il est certain que le progrès comme croyance s'estompe et avec lui la promesse en les capacités de l'homme à faire advenir un avenir meilleur. Un sentiment de déclassement s'étend alors même que nous avons repoussé l'issue de nos vies de 30 à plus de 70 ans, conduit l'extrême pauvreté de 90 % à moins de 9% de la population et divisé par cent celui de la famine (<https://www.youtube.com/watch?v=jbkSRLYSojo&t=45s>).

Mélancolique est notre France comme un pays dont l'état d'esprit est celui d'un ancien riche qui n'a plus les moyens de ses exigences et de son lustre passé. Stéphane Rozès parle de « panne de la maîtrise de l'avenir » pour pointer un rapport désenchanté à une verticalité politique sans ancrage de souveraineté authentiquement nationale⁵⁶.

Mélancolique, l'est aussi l'Europe qui n'est plus politiquement au centre du monde, ni l'histoire européenne le cœur d'un récit universel⁵⁷. L'Europe est plutôt un monde où tout peut se jauger à l'aune de la marchandise qui est devenu tout naturellement un mode d'être. C'est-à-dire une norme sans « valeur » (mais avec un prix à payer) puisque tout peut se transformer en elle dans notre société⁵⁸. Après 1989, la disparition du communisme en tant qu'ennemi extérieur et intérieur de la démocratie libérale a libéré les forces du marché et consacré se faisant une crise du politique, comme lieu d'un autre possible. Du rêve d'un autre monde.

David Lambert : Changer la vie ? Pourquoi ? Les « lendemains qui chantent » ? Pourquoi y croire encore ?

Nous partageons ce constat de Christophe Guilluy qu'en quelques décennies, la spécialisation des économies, l'adaptation aux normes d'un marché mondialisé, le renforcement de la division internationale du travail et l'arasement des systèmes de protection sociale ont provoqué l'implosion d'une forme traditionnelle de structuration sociale et des espoirs qui les accompagnent⁵⁹. Ces derniers avaient beaucoup à voir avec le modèle de la « loyauté » et ses promesses d'ascenseur social, de statut acquis, de mérite... Et nous pensons aussi que la baisse programmée du niveau de vie d'un grand nombre d'entre nous (notamment par l'accentuation

⁵⁵ : Relire *Petite Poucette et C'était mieux avant !* du philosophe Michel Serres.

⁵⁶ : Stéphane Rozès et Arnaud Benedetti, *Chaos. Essai sur les imaginaires des peuples*, Editions du Cerf, 2022, p. 52. Pourquoi sommes-nous les plus pessimistes au monde alors que notre situation économique et sociale, quoique dégradée, est encore enviable et enviée par l'étranger ?

55 % des Français se sentent, en 2023, exposés à des risques d'exclusion. La population des cadres était préservée autrefois par des contrats de travail indéterminés, des salaires conséquents et un capital culturel. Elle est aujourd'hui au même niveau que la moyenne nationale dans le registre de la crainte de déchoir. Le contrat socio-politique qui les unissait aux élites et classes dirigeantes est comme rompu.

Les licenciements boursiers du « turbo-capitalisme » viennent tout simplement percuter les garanties par lesquelles ces cadres s'imaginaient être protégés.

Le contrat du modèle de la loyauté reposait sur cette conviction que le profit de l'entreprise créait non seulement des emplois, mais garantissait sociologiquement la pérennité et la mobilité sociale des classes moyennes.

Stéphane Rozès et Arnaud Benedetti défendent « l'idée qu'au moment de la chute du Mur de Berlin, l'extension des marchés qui se globalisent mine et détruit les anciennes cohérences portées idéologiquement par les classes moyennes ».

⁵⁷ : Elisabeth Roudinesco, *Soi-même comme un roi*, Le Seuil, 2021.

⁵⁸ : Olivier Roy, *L'Aplatissement du monde*, Le Seuil, 2022, p. 33.

⁵⁹ : Christophe Guilluy, *No society. La fin de la classe moyenne occidentale*, Flammarion, 2018, p. 51.

de la pression fiscale et le moindre remboursement des frais de santé par exemple) annonce une atrophie de la classe moyenne. Une sortie qui risque d'impacter durablement le lien social puisque beaucoup de retraités étant des acteurs majeurs de la solidarité et de l'engagement associatif et politique⁶⁰.

Cette lente disparition d'une classe moyenne majoritaire qui portait l'histoire nationale, qui plaçait en son centre, les partis de gauche progressiste comme de droite conservatrice, ouvre la voie à la multiplication des petites histoires identitaires. A un horizon davantage fragmenté qu'en « archipel », pour reprendre une catégorie qui nous est chère.

Une inquiétante tectonique des plaques fait qu'en notre société s'éloignent « ultra-riches », riches, classes moyennes et pauvres⁶¹. Un déficit de coopération coupe la corde qui relie ces personnes les unes aux autres, fait que la présence aux autres s'effiloche jusqu'à se réduire à un simple fil. Celui de la sèche loi du marché - et de ses obligations contractuelles - qui envahissent tous les segments de notre existence.

« Nous assistons à un renversement de l'antique malédiction attachée au labeur », souligne Pascal Bruckner : « les très riches afficheront des horaires faramineux, un surmenage revendiqué, les autres pointeront au chômage, vivront d'assistance, d'un revenu minimal »⁶².

Plus le monde social s'unifie dans ses appareillages technologiques, financiers et informationnels, plus nous pianotons sur nos smartphones, plus notre temps médiatique s'accélère, plus notre société semble se fragmenter dans ses appartenances et se fragiliser dans son assise culturelle. Dans sa capacité à porter un élan commun. En notre pays, près de deux millions d'invisibles ne font pas ou plus de démarche de recherche active d'emploi⁶³.

Le risque est grand que chaque groupe, chaque communauté, chaque territoire... veille à ce que la norme minoritaire ne devienne pas la norme tout court⁶⁴. Dans les sociétés multiculturelles, celle souvent où prévaut le sentiment que les gens « intelligents » (diplômés, urbains) ont trop de pouvoir, la bataille pour l'hégémonie culturelle ou simplement la place de son groupe au sein des minorités peut être sans fin. Dans la sphère de la politique, par exemple, nous évoluons d'une conception du vote comme devoir au vote comme défense catégorielle. C'est-à-dire des communautés, c'est-à-dire des clientèles pour les autorités politiques.

⁶⁰ : Christophe Guilluy, *No society. La fin de la classe moyenne occidentale*, Flammarion, 2018, p. 70.

⁶¹ : Emmanuel Todd s'oppose avec raison à une lecture qui validerait une montée en flèche, depuis trente ans, des inégalités économiques entre 99% de nos compatriotes et constate « le début d'une substantielle baisse du niveau de vie qui touche tous les groupes sociaux, ou presque ». L'exception que sous-entend ce « presque » est constituée de cet 1% d'ultra-riches qui cumule fortune et accaparements de toutes sortes, un « surplus » de richesse convertible en pouvoir politique et social de plus en plus étendu. Emmanuel Todd présente, comparativement aux puissances de son rang, une France « économiquement homogène » avec une présence d'ultras-riches. « Il suffit de se rappeler que les niveaux d'inégalité et de concentration des richesses étaient bien supérieurs au XIX^{ème} siècle et dans la première moitié du XX^{ème} siècle à ce qu'ils sont aujourd'hui : (...) pendant tout le XX^{ème} siècle, les 1% supérieurs captaient plus de 40% de la richesse de la France (et plus de 50% à la veille de la première guerre mondiale) » (*Les luttes des classes en France au XXI^{ème} siècle*, Le Seuil, 2020).

⁶² : Pascal Bruckner, *Le sacre des pantoufles : Du renoncement au monde*, Grasset, 2022, p. 40.

⁶³ : Certains chômeurs sont éloignés depuis si longtemps parfois que certains disparaissent des statistiques. A force d'échec dans leurs recherches d'emploi, beaucoup se désespèrent. Selon l'Observatoire des inégalités ils seraient 1,9 millions (chiffres 2020) invisibilisés dans ce qu'on appelle le halo du chômage. Un halo qui s'agrandit (+24 % entre 2015 et 2020)... pendant que baisse le taux de chômage..

⁶⁴ : Christophe Guilluy, *No society. La fin de la classe moyenne occidentale*, Flammarion, 2014, pp. 160-161.

David Lambert : Pour beaucoup, les grands idéaux politiques apparaissent en effet comme des principes trop abstraits, trop disciplinaires, trop généraux ou lointains pour établir, au-delà des textes, une égalité de fait. En quoi cela est-il regrettable ?

Les nations les plus riches vivent le passage d'une citoyenneté comme signe d'appartenance nationale à "une citoyenneté de résidence" qui renforce nos multiples liens avec des niveaux locaux, régionaux, avec des diasporas, avec des institutions supranationales, avec d'autres groupes choisis avec lesquels nous n'avons que peu d'interaction physique régulière mais avec lesquels il est possible d'éprouver et d'entretenir un sentiment de lien et complicité...

Raymond Boudon parle de contestation « *du monopole des politiques sur la politique* »⁶⁵. L'intérêt pour la politique telle qu'elle est conduite par les politiques – n'est pas du tout plus faible chez les plus jeunes, au contraire : ils sont davantage prêts que leurs aînés à pratiquer le boycott, à se lancer dans des grèves illégales, à manifester, à recourir à des occupations d'immeubles, etc., et cette volonté d'action directe - et individualisée - est d'autant plus grande que le niveau d'instruction est plus élevé.

⁶⁵ : Raymond Boudon, *Déclin de la morale ? Déclin des valeurs ?*, Presses Universitaires de France, 2002.



Photo de [Markus Spiske](#) sur [Unsplash](#)

David Lambert : Hervé Le Bras parle également de nostalgie d'un modèle hiérarchique propre aux classes moyennes et aisées dans les années soixante, ce moment « où les parents étaient suffisamment instruits pour enseigner à leurs enfants des contenus comparables à ceux acquis à l'école »⁶⁶. Aujourd'hui, face à l'acte éducatif, chacun semble comme un peu débordé par l'information disponible pour l'étudiant dans le creux de sa main⁶⁷. Comment l'aider à structurer ces connaissances qui me dépassent... peuvent se demander beaucoup de parents ? Et les réticences à accepter une forme d'autorité en surplomb ne sont-elles pas de plus en plus fortes ?

⁶⁶ : Hervé Le Bras, *Malaise dans l'identité*, Actes Sud Littérature, 2017.

⁶⁷ : Michel Serres, *Petite poucette*, Le Pommier, 2012.

Pour nos contemporains les plus jeunes et pour ceux de plus haut niveau d'instruction, l'existence de vérités semble de moins en moins considérée comme donnée une fois pour toutes. Avec eux, la question est comment fonder un socle culturel commun et des lignes claires d'action avec ces personnes, autour de nous, qui discutent de plus en plus des principes, qui veulent saisir le sens de ce qu'on leur demande et n'hésitent pas à interpeller les « sachants », les pouvoirs en place, et qui n'hésitent pas aussi à utiliser les tutoriels pour mieux utiliser Excel (<https://www.youtube.com/watch?v=rvg-ZsAqInk>) ou savoir cuisiner une blanquette (https://www.youtube.com/watch?v=oEakNk_t9c8). Les plus optimistes diront qu'il existe toujours une offre de solution sur internet. Tout le monde peut avoir, en effet, une opinion (multiplication des instances de production des vérités) et tout le monde est un peu devenu une personnalité publique en racontant sur Facebook ou Instagram la naissance de son dernier ou sur You Tube sa manière de faire le bœuf bourguignon. Les plus pessimistes y verront des mondes parallèles qui nous entourent et surtout sournoisement nous constituent, sortes de nouvel absolutisme et de réponse à tout pour les partisans des thèses complotistes ou les fous de l'identité⁶⁸.

David Lambert : Et puis, en quelque sorte, pour une minorité d'élèves, nous pouvons de plus en plus choisir nos aînés pour apprendre et réussir à l'école, ce qui augmente la complexité des systèmes sociaux et accélère la redistribution des rôles au sein de la famille.

Le lieu social où le bouleversement se mesure le mieux est la famille, lieu où peut coexister des valeurs tout à fait modernes – le culte du privé, le culte de l'amour entre conjoints, un souci du bien-être des enfants – et un fond plus traditionnel où la hiérarchie des sexes demeurerait organisatrice en même temps que la hiérarchie entre générations. Cette famille en forme d'alliance des contraires prend fin exactement dans les années soixante, période de forte consommation fordiste, avec l'égalisation des sexes et celle des générations⁶⁹.

Aujourd'hui de plus en plus de jeunes fêtent Noël ou d'autres moments de joie chez leurs « nouvelles familles », chez un nouveau Papa, chez une nouvelle Maman, chez un « nouveau ou nouvelle partenaire de vie », des grands-parents plus nombreux... en archipel relationnel. Les figures d'autorité légitimes de la famille dite « nucléaire » se multiplient avec l'essor des divorces, des recompositions affinitaires de toutes sortes et aussi de l'essor des foyers monoparentaux ! Ces jeunes qui grandissent sont amenés à faire autrement qu'il y a cinquante ans des ponts, des liens et des correspondances entre des mondes ou « ilots » culturels (potentiellement antagonistes du point de vue des valeurs et des manières d'être mais cela existait entre famille athée et famille pratiquante, entre famille communiste et famille conservatrice...) mais surtout plus nombreux et plus éloignés. Les longs trajets travail-domicile des parents/domicile des grands-parents pourront à la fois entacher la qualité et la profondeur des liens affectifs au sein d'un archipel familial en perpétuel transformation et conduire à se parler de plus en plus à distance physique, c'est-à-dire via les écrans.

David Lambert : Arrêtons-nous un instant sur cette jeunesse même si je sais que vous en soulignez souvent le caractère pluriel des aspirations ou des modes d'action. Il y a des jeunes chez les jeunes !

Pour certains de ces jeunes donc, l'attitude même de subordination qu'implique le travail, notamment le salariat, semble incompatible avec l'exercice d'une citoyenneté supposée libre.

⁶⁸ : Gabrielle Halpern, *Tous centaures. Eloge de l'hybridation*, Le Pommier, 2019, p. 4.

⁶⁹ : Marcel Gauchet, Eric Conan et François Azouvi, *Comprendre le malheur français*, Stock, 2016, p. 300.

Le « turbo-capitalisme » crée objectivement des richesses (le Produit intérieur brut de la France, mais aussi des pays européens, n'a cessé d'augmenter) mais il ne permet pas de faire société car il ne profite pas au plus grand nombre. On connaît la critique radicale de David Graeber qui interprète les « bullshit jobs » : notre société et ses dirigeants préfèrent occuper les travailleurs avec des tâches inutiles plutôt que de leur laisser du temps libre pour se reposer et réfléchir⁷⁰. Qu'en pensez-vous ?

Nous sommes attentifs au désenchantement de certains jeunes - en claire sécession - qui pensent que « *nous savons tous que le chômage ne sera jamais supprimé. La boîte va mal ? On licencie. La boîte va bien ? On investit dans l'automation, et on licencie* »⁷¹.

Il existe d'ailleurs tout un écosystème dans notre pays, des collectifs faisant de l'aide administrative pour « *sortir du marché de l'emploi* », comme le Bureau de désertion de l'emploi « *pour échapper le plus possible ou totalement au monde du travail* ». On y lit : « *sortir de l'emploi, c'est dépasser certaines peurs (la peur de ne plus avoir de logement, de ne pas manger à sa faim, de se retrouver isolé-e, de s'ennuyer ...) et la pression sociale* »⁷². Plutôt couler en beauté que flotter sans grâce⁷³ !

Pour ces collectifs, « Grande Démission », « Grand Bouleversement » ou « Grande Flemme » sont la première pierre d'une objection de conscience qui n'est pas qu'une affaire de bourgeois réfractaires et de cadres surmenés. Davantage même une émancipation collective qui passe par la mise en déroute d'un « système » capitaliste qui n'a cessé de vouloir fixer cette main d'œuvre fugitive du soldat déserteur, de l'apprenti en fuite ou de l'esclave évadé⁷⁴.

Moins radicale, Monique Dagnaud a identifié trois scénarios types, post-covid, illustrant ce qu'elle nomme des bifurcations de destin pour des jeunes (diplômés) qui ne vont pas épouser une carrière « toute faite » : le choix d'un métier de la main (l'artisanat), l'attrait du care professionnel via la formation et le conseil en faveur d'un mieux-vivre ou mieux travailler (du

⁷⁰ : Céline Marty, *Travailler moins pour vivre mieux*, Dunod, 2021.

Dans le *Manifeste des chômeurs heureux*, on peut lire : « Le bottier ou l'ébéniste étaient fiers de leur art. Et naguère encore, les travailleurs des chantiers navals écrasaient une larme au coin de l'oeil en voyant partir au loin le navire qu'ils avaient construit. Mais ce sentiment d'être utile à la communauté a disparu de 95% des jobs. Le secteur des "services" n'emploie que des domestiques et des appendices d'ordinateurs qui n'ont aucune raison d'être fiers. Du vigile au technicien des systèmes d'alarme, une foule de chiens de garde ne sont payés que pour surveiller que l'on paye ce qui sans eux pourrait être gratuit ».

⁷¹ : *Manifeste des chômeurs heureux*. On y lit : « Lecture publique à trois voix, en chaise-longue et agrémentée de diapositives, donnée pour la première fois le 14 Août 1996 au "Marché aux Esclaves" du Prater (Berlin-Est) devant une assemblée mi-enthousiaste, mi-dubitative. On y lit aussi : « jamais plus des travailleurs ne viendront remplacer les robots et automates. De plus, là où du travail "humain" est encore indispensable, on le délocalise vers les pays aux bas salaires, ou on importe des immigrés sous-payés pour le faire, dans une spirale descendante que seul le rétablissement de l'esclavage pourrait arrêter ».

⁷² : Dans un des documents du *Bureau de désertion de l'emploi*, on lit : « Tout d'abord le mieux c'est de fuir au maximum les Contrats à Durée Indéterminée (CDI), qui s'ils offrent une certaine stabilité pour se projeter dans le temps (achat immobilier, famille, tout ça), sont moins idéaux lorsqu'on n'a pas envie de bosser toute sa vie. Pour toucher le chômage il faut négocier avec son patron ou trouver un moyen de se faire virer ! (...) Si ce n'est pas possible de quitter définitivement son emploi, on peut avoir recours aux arrêts maladie pour souffler un peu de temps en temps ! (ça peut aussi aider si vous voulez vous faire virer par la suite). (...) Généralement arriver souvent en retard, faire son travail lentement / avec un excès de zèle qui ralentit la cadence ou se mettre régulièrement en arrêt maladie fonctionne pas trop mal ! ».

⁷³ : Selon le titre d'un livre de Corinne Morel Darleux aux Editions Libertalia.

⁷⁴ : Yann Moulier-Boutang, *De l'esclavage au salariat. Economie historique du salariat bridé*, PUF, 1998.

coach à l'écoconsultant), le retour au travail de la terre ou l'immersion expérimentale dans des espaces naturels (de l'agriculteur bio au zadiste)⁷⁵.

Je rêvais d'un autre monde

Où la terre serait ronde

Où la lune serait blonde

Et la vie serait féconde

(Téléphone - <https://www.youtube.com/watch?v=t51JsUx9Q8Y>)

Dans ces choix d'une partie de la jeunesse qui porte plainte contre son époque, nous voyons la sortie du « hiérarchique » et l'appel à une vie en « tribus » (non plus les primitifs réseaux dits sociaux actuels, mais des réseaux fermés ou semi-fermés, parfois transnationaux, réservés aux « intimes choisis » ou aux « membres cooptés », et construits sur la base d'un projet commun ou d'un patrimoine commun).

Nous voyons bien sûr aussi une exigence forte de « donner du sens » à tout ce que l'on est, à tout ce que l'on fait et à tout ce que l'on devient (avec ou sans les religions, avec ou sans ascèse spirituelle, avec ou sans « coach » ou « psy » ...).

Nous pouvons souligner aussi une forte envie de coopération et de mutualisation. Comme avec ces lieux collectifs autogérés (ludothèque, outillthèque, bibliothèque, laverie...) ou bien ces listes de matériel que chacune et chacun possède sans utiliser souvent et qu'il convient de mieux partager. On veut connaître le travail des autres en connaissant ceux qui travaillent pour nous et ceux pour qui on travaille, loin de l'anonymat des grandes centres marchands.

Et nous pointons aussi la redéfinition de la mission des entreprises et organisations productives à mesure que croissent les laboratoires d'innovation, les incubateurs de start-up et les intrapreneurs (à qui l'on donne la possibilité de monter un projet comme n'importe quel entrepreneur, tout en continuant à bénéficier de leur salaire et du support de l'organisation)⁷⁶.

Pour cette partie de la jeunesse, les temps seraient à de petites entités autonomes fédérées par un projet commun pour sortir du productivisme. La notion d'autonomie y est clé et la pyramide hiérarchique à l'arborescence linéaire (relier entre eux les éléments avec le nombre minimum de relations) apparaît comme un système pauvre en relations.

Monique Dagnaud et Jean-Laurent Cassely donnent l'exemple de *Yes we camp* qui veut aider SDF, marginaux, migrants, handicapés éloignés de l'emploi⁷⁷. L'association y déploie depuis le début de l'année 2019 un lieu d'hébergement d'urgence de SDF, géré par l'association SOS, un restaurant associatif, des bureaux qui accueillent principalement des structures artistiques, créatives ou tournant autour de l'innovation sociale, culturelle et technique. Les sites *Yes we*

⁷⁵ : Monique Dagnaud, « Nouvelles élites : bifurquer de destin, sauver la planète, survivre (mieux) », *Télos*, 2 juin 2022.

⁷⁶ : Gabrielle Halpern, *Tous centaures ! Éloge de l'hybridation*, p. 25.

⁷⁷ : Monique Dagnaud et Jean-Laurent, *Génération surdiplômée*, Odile Jacob, 2021, p. 109.

camp abritent généralement la palette des lieux et activités devenues propres à tous les tiers-lieux : jardinage urbain, ressourcerie, fablab, troc, etc⁷⁸.

La figure qui émerge, dans ces collectifs, est celle des passeurs, des traducteurs, des translateurs, des convecteurs... On ne dit jamais aux gens ce qu'ils doivent faire indique Nicolas Détrie de *Yes We Camp* : « On ne dit pas qu'on va régler les problèmes des autres, on ne promet pas qu'on va changer la vie de ces pauvres gens, ce qui serait une vision charitable d'aidant/aidé. On se met juste en coprésence. »⁷⁹

David Lambert : Vous soulignez là des aspects qui semblent positifs d'une certaine jeunesse. Plutôt celle des diplômés urbains qui se reconvertissent aussi, par exemple, dans la production et la distribution de produits agricoles biologiques. D'autres encore prônent le retour à une économie d'autosuffisance en milieu sauvage. Mais n'y aurait-il pas, alors, une face sombre à une certaine quête du bien être chez une bonne partie des individus ?

Vous avez raison. Evoquer une quête de sens, une envie de bien-être ou une recherche d'épanouissement apparaît clairement bien trouble - et franchement contradictoire - pour les travailleurs « de la débrouille », notamment les jeunes, livreurs de commandes pour des plateformes Internet, chauffeurs VTC et, plus largement, tous les « micro-travailleurs invisibles » comme les modérateurs ou autres « travailleurs du clic ». Nous avons à prendre en compte cette pluralité des mondes sociaux et des écarts de condition de plus en plus importants entre nos contemporains. Ubérisation, statut d'auto-entrepreneur et économie souterraine de la sous-traitance ont d'abord souvent ceci en commun : la précarité des conditions. Il y aurait actuellement 39 000 chauffeurs VTC et 84 000 livreurs parmi les « indépendants » collaborant avec les « plateformes » de type Uber ou Deliveroo.

La fragmentation de la société et le retour effarant de conditions d'emploi payées à l'heure recouvrent donc des réalités très différentes des travailleurs non salariés (TNS) et une constellation de significations : gagne-pain, job, emploi, business...⁸⁰. Cet univers hétérogène regroupe des statuts très divers : professions libérales, artisans, free-lance, auto-entrepreneurs... Autour des entreprises dites « plateformes », un vaste halo composé de travailleurs plus ou moins indépendants, d'intérimaires, de personnes enchaînant les CDD de courte durée, d'auto-entrepreneurs et de personnes exerçant plusieurs activités en combinant différents statuts.

Le capitalisme débridé, qui est en lien pour nous avec la *Gafamisation* de notre société, quand il envahit notre quotidien, est fondé sur une stimulation constante de nos désirs. Mais travailler plus pour consommer plus, c'est aussi polluer plus... A-t-on besoin d'autant de publicités et même de publicité dans notre société ? A-t-on besoin d'autant de médicaments pour faire face à des formes d'usure ou de fatigue produites par la société marchande ? A-t-on besoin d'optimisation fiscale et des métiers qui vont avec ?

Ce capitalisme débridé offre un drôle d'idéal politique qui se nourrit de la rencontre de deux flux indépendants : « d'un côté, le travailleur déterritorialisé, devenu travailleur libre et nu ayant à vendre sa force de travail, de l'autre l'argent décodé devenu capital et capable de l'acheter »⁸¹.

⁷⁸ : Monique Dagnaud et Jean-Laurent, *Génération surdiplômée*, Odile Jacob, 2021, p. 159.

⁷⁹ : Monique Dagnaud et Jean-Laurent, *Génération surdiplômée*, Odile Jacob, 2021, p. 161.

⁸⁰ : Marie-Anne Dujarier, *Troubles dans le travail. Sociologie d'une catégorie de pensée*, PUF, 2021.

⁸¹ : David Lapoujade, *Deleuze, les mouvements*, Editions de Minuit, 2014.

Mon propre confort devient synonyme de soumission ou de perte de dignité des travailleurs qui concourent à le produire. La crise sanitaire et les périodes de confinement ont pu souligner et amplifier cette France à plusieurs visages de livreurs à vélos, de préparateurs dans l'ombre, de clients à domicile...

David Lambert : Vous parlez de *Gafamisation* de nos modes de vie qui est devenue une seconde nature⁸².

Elle consiste d'abord à mettre au centre de nos vies un écran et à nourrir, en permanence, l'esprit d'utilisateurs qui passent à autre chose avant même d'avoir commencé à faire quelque chose. Ainsi, en février 2021, 30 % de nos concitoyens déclaraient effectuer au moins une fois par mois des achats sur la plateforme Amazon⁸³.

Avec ce modèle, le chemin de la réussite nous est également quotidiennement présenté comme un devoir individuel, pour des individus mis en concurrence. Cette « réussite » commence par celle de l'apparence physique à contrôler sans cesse par la nutrition, l'entretien physique de la silhouette et même l'harmonie intérieure... Cette *Gafamisation* est synonyme, pour nous, de fragmentation, ce qui n'est pas positif et non de perspective heureuse et souhaitable d'archipel.

Ce capitalisme manque de boussole ! Il aboutit étonnamment à l'ennui du vide consumériste, à la faiblesse d'un modèle économique qui n'arrive pas à faire société parce qu'il ne parvient pas à réduire les inégalités⁸⁴. Il est possible de vivre confortablement tout en allant très mal⁸⁵. Le vide et la solitude d'une existence que l'on traverse seulement s'accommodent bien – et paradoxalement – des effets visibles du progrès technologique.

La personne humaine ne peut plus se définir par rapport à Dieu, à la République, au Roi ou aux promesses du Progrès⁸⁶. Elle est tenue de le faire de plus en plus de manière autoréférentielle, de situer son identité non dans la distance entre soi et un Autre quelconque, mais dans la distance de soi à soi. C'est d'une autofondation permanente qu'il s'agit, d'une autofondation qui se confond avec une quête incessante, flottante, « liquide » dirait le sociologue Zygmunt Bauman, car assez ignorante des questions de l'origine et de la fin.

Le sujet de la modernité tardive néolibérale n'est plus de construire un avenir meilleur mais de s'adapter aux forces du présent. Le « turbo-capitalisme » empêche de nous projeter dans le temps à travers l'idée de progrès. Son obsession est de favoriser l'administration des choses par un gouvernement par les nombres et les cabinets d'audit.

Dans le *Manifeste des chômeurs heureux*, on souligne : « C'est justement parce que l'argent, et non l'utilité sociale, est le but, que le chômage existe. Le plein emploi c'est la crise économique, le chômage c'est la santé du marché. Que se passe-t-il, dès qu'une entreprise annonce une charrette de licenciements ? Les actionnaires sautent de joie, les spéculateurs la félicitent pour sa stratégie d'assainissement, les actions grimpent, et le prochain bilan témoignera des bénéfices ainsi engrangés. De la sorte, on peut dire que les chômeurs créent plus de profits que leurs ex-collègues. Il serait donc logique de les récompenser pour leur contribution sans égale à la croissance. Au lieu de cela, ils n'en touchent pas un rogaton. Le Chômeur Heureux veut être rétribué pour son non-travail ».

⁸² : Régis Debray, Tracts en ligne (N°01), *Alignez-vous !*, Gallimard, p. 4.

⁸³ : Jérôme Fourquet et Jean-Laurent Cassely, *La France sous nos yeux*, Le Seuil, 2021, p. 475.

⁸⁴ : Christophe Guilluy, *No society. La fin de la classe moyenne occidentale*, Flammarion, année, p. 36.

⁸⁵ : Tomas Maldonado, *Il Futuro della modernita*, p. 92.

⁸⁶ : Dany-Robert Dufour, *L'art de réduire les têtes. Sur la nouvelle servitude de l'homme libéré à l'ère du capitalisme total*, Denoël, Paris 2003.

Sur un plan parallèle, qui renforce le complexe et l'incertain, Serge Gruzinski parle d'une « irruption des mélanges⁸⁷ » qui envahissent les domaines de l'existence et d'un champ humain planétaire, strié de mobilités professionnelles, de migrations, de zones franches, de diasporas et d'espaces transfrontaliers. Le besoin de main-d'œuvre appelle le prolongement de cartes de séjours et l'assouplissement des conditions d'entrée sur un territoire. Cela ouvre notamment au domaine des recherches interculturelles qui nous passionne depuis plus de trente ans⁸⁸.

David Lambert : Mais alors, dans quelle mesure faut-il s'inquiéter d'une part de cet éparpillement du « moi » qu'engendrent le capitalisme et les technologies, et d'autre part de la capacité croissante des individus à se créer des identités différenciées selon les contextes ? Et, face à cette marchandisation croissante et au risque d'atomisation des liens dont vous parlez, quelles raisons d'espérer et quelles pistes d'action proposez-vous ?

En trois temps.

1, D'abord, en refusant le cap du retour en arrière.

Si les Français sont parmi les peuples les plus pessimistes au monde, c'est bien parce que ce qui les relie principalement n'est autre que la construction politique, une façon de voir et de penser⁸⁹. En France, on administre d'en haut... C'est ce deuil que nous devons faire. Nous devons dépasser ce désir permanent « *de la communauté protectrice, unifiée et unificatrice* »⁹⁰ et retrouver ce qu'il y a d'*interculturel* dans ce qui nous constitue et nous dépasse et se nomme l'esprit vivant d'un peuple. « *La France n'est jamais aussi grande que lorsqu'elle parle à tous les hommes* » écrivait André Malraux.

L'émergence et la croissance contemporaine de différents types de communautés fondées sur des relations technologiques de proximité, des micro-groupes ou des micro-réseaux est actée comme phénomène de long terme. [Ces formes de liens renforcent l'individu comme fondateur de sa propre réalité sociale, en valorisant l'idée de liberté et de droits fondés sur la souveraineté individuelle, le choix, la mobilité, les affinités, le plaisir et l'autonomie.](#) Les habitudes autour de ces formes de liens ne disparaîtront pas de sitôt. Maitrisons-les.

Interculturel, avons-nous dit ? Pour un nombre croissant de nos contemporains, l'espace de référence dans lequel chacun demande à être jugé, évalué sur ses compétences et comparé dans ses engagements dépasse largement un seul cadre normatif, une seule tradition, un seul ancrage... Pensons au bricolage identitaire d'une personne qui a des parents nés dans deux pays différents, des enfants nés eux aussi dans deux pays différents et qui pratique trois langues. Peut-on, dès lors, parler de « double » ou « triple » identité » pour elle ? Non. Amin Maalouf, que l'on pourrait imaginer coupé en deux d'après ses origines et ses lieux de vie, s'y refuse. Dans

⁸⁷ : Serge Gruzinski, *La Pensée métisse*, Fayard, 1999.

⁸⁸ : Evalde Mutabazi et Philippe Pierre, Pour un management interculturel. De la diversité à la reconnaissance en entreprise, L'Harmattan, 2008 ; Jean-François Chanlat et Philippe Pierre, Management interculturel. Evolution, tendances et critiques, EMS, 2018.

⁸⁹ : Stéphane Rozès a raison d'écrire que l'imaginaire français, projectif et universaliste, c'est de refuser « l'idée qu'il y aurait une identité française au sens d'une caractérisation ontologique qui nous tienne par le passé ». « Universaliste » au sens de la dénaturalisation ou invisibilisation de nos origines et « projectif » au sens de dépassement par la présence à l'étranger (Stéphane Rozès et Arnaud Benedetti, *Chaos - Essai sur les imaginaires des peuples*, Editions du Cerf, 2022). Etre français, « c'est refuser l'idée que notre passé soit un verrou ». Nous dépassons toujours nos problèmes en nous projetant dans l'avenir. Nous devons embrasser le monde, disait André Malraux.

⁹⁰ : Francine Saillant et Éric Gagnon, *Communautés et socialités. Formes et force du lien social dans la modernité tardive*, Montréal, Liber, 2005.

*Les Identités meurtrières*⁹¹, il insiste au contraire sur le fait que le travail identitaire d'un individu ne saurait s'apparenter au rangement d'un meuble à tiroirs dissociés : « *Moitié française, et moitié libanaise ? Pas du tout ! L'identité ne se compartimente pas, elle ne se répartit ni par moitiés, ni par tiers, ni par plages cloisonnées. Je n'ai pas plusieurs identités, j'en ai une seule, faite de tous les éléments qui l'ont façonnée, selon un « dosage » particulier qui n'est jamais le même d'une personne à l'autre* ». Cela fait longtemps que nous nous intéressons à la dynamique de ces bricolages identitaires dans nos enquêtes sociologiques⁹² et que nous les rattachons à figures d'archipel et processus de *créolisation*.

2, En refusant la « pensée courte », celle de certains temps médiatiques.

Nous sommes frappés de voir à quel point le « socialement correct » aujourd'hui consiste à être classable, à s'opposer, d'un seul bloc, ou à endosser sagement un rôle lisible et prévisible. **Il nous faut sortir de la pensée binaire, de la polarité intellectuelle à laquelle nous conduisent, à notre insu, des algorithmes derrière des réseaux qui n'ont de "sociaux" que le vernis de l'étiquette.** Il nous faut retrouver l'art de la nuance et surtout cultiver notre "intelligence émotionnelle" à travers un double effort de recherche de centralité et d'ouverture à la pensée et la parole de "l'autre".

Ceci nous invite à nous demander comment nous défaire de certaines de nos représentations ? Comment faire pour renverser ces croyances qui nous disent, par exemple, que les personnes qui sont dans la privation durable d'emploi méritent d'accéder à un emploi décent ou ne sont pas des « profiteurs » du système ? Comment, ensuite, chercher et convaincre les jeunes dans les missions locales, des réfugiés, des femmes, des personnes en situation de handicap, qu'ils ont bien leur place sur le marché du travail ? Comment convaincre les entreprises à s'écarter des diplômés comme réflexes premiers dans leurs sollicitations ?

3, En vivant l'effet libérateur de la rencontre.

Il faut être au moins deux pour accéder à l'humanité. « *Un homme seul est toujours en mauvaise compagnie* », aimait à dire Paul Valéry. La pensée sans l'intervention d'autrui devient « monocorde ». Il convient de questionner sans cesse nos évidences⁹³.

En cela, nous nous inscrivons ainsi largement dans une certaine tradition intellectuelle française, qui est marquée par ce sens du doute, ce devoir de questionner, ces chemins du savoir qui relativisent la notion même de vérité avec Michel de Montaigne ou Blaise Pascal, mais aussi les lois avec Montesquieu, l'engagement avec Simone Weil, la liberté de jugement ou la notion de sauvage avec Claude Lévi-Strauss ou Françoise Héritier, tradition pour laquelle l'humanité existe, dans sa misère et son espérance. Et même sous les apparences de l'« inculte », du « fou », voire du « barbare ».

Reconnaissons aussi qu'il y aura toujours face à nous de l'imprévisible, de l'incompréhensible et de l'ambivalent. Les effets sur le temps long de la crise sanitaire le rappellent chaque jour. Épouser cette tradition française de pensée revient à assumer les contours d'un engagement laïque, à explorer un horizon introspectif, une philosophie qui expérimente, les limites aussi d'un

⁹¹ : Amin Maalouf, *Les Identités meurtrières*, Grasset, 1998.

⁹² : Philippe Pierre, *Mobilité internationale et identités des cadres. Des usages de l'ethnicité dans l'entreprise mondialisée*, Editions Sides, 2003. Pensons à cette personne qui a traversé et fréquenté plus ou moins durablement des espaces de socialisation différents (et même parfois socialement vécus comme hautement contradictoires). Comme le vivrait un enfant projeté dans une famille d'accueil, un expatrié dans un pays étranger, une personne dite « transclasse » et éprouvant une forme d'ascension sociale fulgurante...

⁹³ : Michel Sauquet, *Ne m'ôtez pas d'un doute. Vivre l'incertain*, Salvator, 2021.

certain relativisme culturel (autant de cultures, autant de natures). La vraie science est une ignorance qui se sait, la vraie liberté, c'est de pouvoir toute chose sur soi et que le signe le plus certain de la sagesse est la gaieté, comme l'énonçait Michel de Montaigne.

Billet 3/4 : « Grande Flemme » ou renouveau de l'engagement ?

8 points en résumé :

Dans ce billet accessible sur www.mellet-consulting.com et sur www.philippepierre.com, derrière le terme de « Grande Flemme », la valorisation du temps libre, de la sphère domestique, du refus de se tuer à la tâche, de la volonté de commencer le repas par le dessert... nous pointons plusieurs phénomènes :

- La « Grande Flemme » illustre une remise en cause des promesses d'un pacte social basé sur une forte croissance économique, l'accroissement rapide du pouvoir d'achat et l'essor de la consommation de masse ;
- Le « turbo-capitalisme » peine à tenir ses promesses. Pour beaucoup, et depuis longtemps, l'entreprise est devenue « mortelle » et faire son travail ne suffit plus pour se garantir un avenir. Si personne ne me protège, pourquoi s'investir autant au travail et dans un temps de « loisirs » qui prête à caution ?
- Le phénomène de « Grande Flemme » n'est pas nouveau et la paresse n'est pas l'inaction ;
- Il faut associer « Grande Flemme » et recherche constante de confort. Et des limites de la "recherche de confort" sont à pointer dans une société de consommation qui rassure au prix d'une forme de passivité, de comportements régressifs où prédominent émotions et pulsions liées à la satisfaction instantanée ;
- Dans un monde de plus en plus "virtuel", ce qui fait défaut à la « loi » des écrans, c'est la « vraie » rencontre. En proximité physique. On la vit souvent dans des PME et ETI innovantes où la proximité n'est pas un vain mot !
- C'est le sens même de la place occupée par la technologie dans nos vies qui est questionné avec l'expression de « Grande Flemme » ;
- Dans un monde dominé par un désir insatiable que se promet de combler "la consommation", vivre la frustration est de plus en plus difficile ;
- Ne nous résignons pas à inventer un autre régime de vérité au sein de notre société qui place la rencontre au cœur des préoccupations sociales ! Et nous croyons, pour cela, en la force des principes de l'organisation apprenante.

Vous croiserez, dans ce billet, un chat tout à fait décontracté, un rapport de la DARES, Michel Delpech, deux types de capitalisme, Emile Durkheim, Stefano Boni, un homme allongé, des appels à fuir le travail salarié, et même le travail tout court, un vrai paresseux, les promesses de "l'organisation apprenante"...

"Grande Flemme" ? Debout, la France t'attend !

Le 11 novembre 2022, Jérôme Fourquet et Jérémie Peltier titrent leur rapport à la Fondation Jean Jaurès : « *Grosse fatigue et épidémie de flemme : quand une partie des Français a mis les pouces* ».

Valorisation du temps libre, de la sphère privée, équilibre revendiqué entre vie personnelle et vie professionnelle... une forme sombre de Covid long toucherait pourtant la sphère du travail et celle de la motivation de nos contemporains.

Seuls 12% des sondés se disent plus motivés qu'avant dans ce qu'ils font au quotidien, contre donc près d'un sur trois qui l'est moins. Les plus jeunes disent être les moins motivés, particulièrement en grandes villes. « *On s'aperçoit que ces derniers ont perdu, par exemple, un quart de leur capacité pulmonaire en raison du développement de la sédentarité, alimentée notamment par les écrans* » peut-on lire dans le rapport. Conséquence : les jeunes français de 2022 mettraient 90 secondes de plus à courir 1 600 mètres qu'il y a trente ans.

Quatre français sur dix se sentent plus fatigués qu'avant la pandémie. Notre corps social est-il moins résilient ?

Près d'un quart des salariés français sont actuellement en télétravail à hauteur de trois jours ou plus par semaine. « *La perte de motivation au travail touche davantage les jeunes actifs (46% des 25-34 ans), mais aussi les cadres (44%) et les professions intermédiaires (43%), contre 34% « seulement » parmi les employés et ouvriers, catégories dont on notera qu'elles sont moins concernées par le télétravail* »⁹⁴.

Un mouvement d'aplatissement des structures hiérarchiques en organisation se poursuit. Depuis longtemps, les attributs visibles de l'autorité se sont brouillés - et c'est heureux - quand les cafétérias remplacent les cantines destinées aux cadres, que le pointage n'est pas une obligation et que l'on entre tous par la même porte dans l'entreprise. Un peu partout, les cravates comme symbole vertical de l'autorité, restent rangées dans les placards. Ce qui ne veut surtout pas dire que les rapports de pouvoir et de domination ont disparu. L'apparence reste l'apparence.

Le travail est-il émancipateur et fait-il partie de notre identité, ce que défendait la philosophe Simone Weil ?

Ou faut-il chercher ailleurs la source de son accomplissement, et épouser ainsi la thèse d'une Hannah Arendt.

Témoignage de notre temps, Le Petit Robert a informé que le terme « chiller » (de l'anglais « to chill » : prendre du bon temps à ne rien faire) a fait son apparition dans son édition 2023.

⁹⁴ : Jérôme Fourquet et Jérémie Peltier, « *Grosse fatigue et épidémie de flemme : quand une partie des Français a mis les pouces* », 11/11/2022, Rapport Fondation Jean Jaurès.

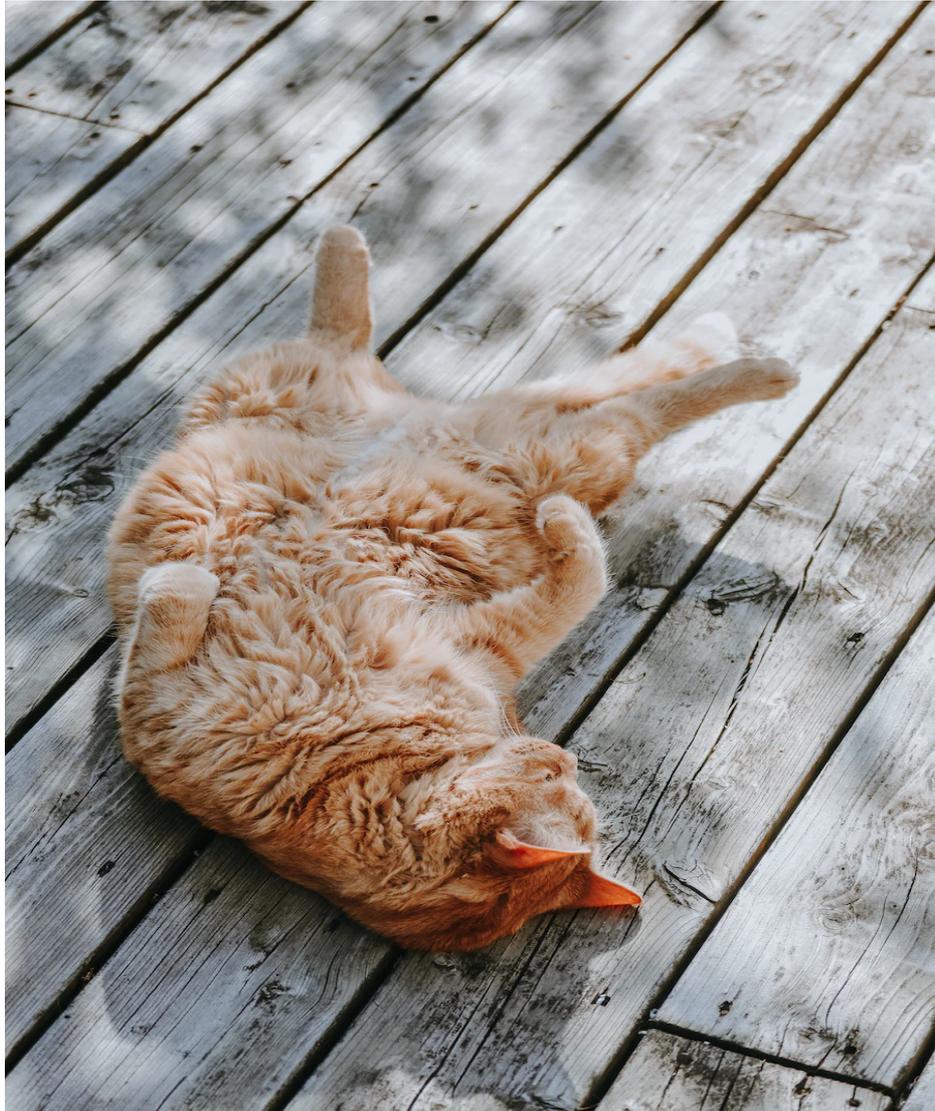


Photo de [Jacalyn Beales](#) sur [Unsplash](#)

[David Lambert](#) (Dirigeant de [FuturGo](#)) : Nous constatons que les Français apparaissent de plus en plus fatigués, que la brusque montée des emplois vacants quand le travail est pénible (bâtiment, santé, restauration...) désoriente nombre de décideurs et qu'un ressenti palpable d'une démotivation fait rage.

L'enquête "Conditions de travail" - réalisée depuis 1978 par la DARES du Ministère du Travail - place d'ailleurs la France en queue de peloton européen qu'il s'agisse des accidents du travail, des problèmes de stress, de la dépression et d'anxiété ou de l'intensité du travail. Or, paradoxe, le taux d'activité n'a jamais été aussi élevé avec des politiques ciblées d'apprentissage et d'emploi des seniors (68, 3 % des 15-64 ans selon l'INSEE, son plus haut niveau depuis 1975). Qu'est-ce que cela vous inspire ?

Prenons ensemble un peu de recul. Au sortir des années quatre-vingt, la perspective développée par Renaud Sainsaulieu⁹⁵ et quelques autres, sous le nom de sociologie de l'entreprise, ouvrent de nouveaux champs d'investigations sur le sens donné au travail. L'entreprise est devenue un objet d'analyse légitime.

⁹⁵ : Renaud Sainsaulieu, *L'identité au travail*, PFNSP, 1977.

Les écrits de Renaud Sainsaulieu sont très inspirants. Ils invitent d'ailleurs à souligner que si une crise de l'engagement, du « consentement » pour les individus dans la société fait rage en 2023, la fonction identitaire du travail (au travers de l'appartenance à un groupe professionnel, à une ou plusieurs entreprises) reste vive. Les organisations sont bien toujours des lieux d'apprentissage, de définition et de transformation de soi pour des individus devenus certes plus *pluriels* et *volatiles* encore qu'il y a vingt ans.

Nous voudrions souligner que la vacuité du sens de l'existence, et notamment des charges professionnelles, n'est en rien nouvelle. En témoignage, par exemple, cet extrait d'une chanson populaire de 1976, qui dit :

*« Quand il est descendu pour acheter des cigarettes
Jean-Pierre savait déjà qu'il ne reviendrait plus jamais
Il a pensé encore à toute sa vie avec Michelle
Et puis il a tourné enfin le coin d'la rue
Michelle aurait voulu le voir grandir dans l'entreprise
Mais lui n'se voyait pas finir ses jours au marketing
Avec dans son café les cours de la livre sterling
Et des enfants qui lui ressembleraient de plus en plus
Voilà pourquoi ce lundi-là il s'en allait
Voilà pourquoi ce lundi-là il s'en allait⁹⁶ »*

Un peu plus loin dans la chanson, on entend :

*« Il n'en pouvait plus de vivre déjà comme un vieux
Le but de sa vie n'était pas d'avoir un jour un compte en Suisse
Ce n'était pas l'argent qui lui manquait pour être heureux »*

Et encore un peu plus loin :

*« La crise entraînerait encore des conversations sans fin
Mais demain à deux heures il serait loin »*

(Michel Delpech, Ce lundi là...)

Il est frappant dans ce texte de constater qu'en 1976, déjà, le mot de crise.

Toutes les époques semblent avoir été aussi le théâtre d'une condamnation de la jeune génération : en 1974, Jean Rousselet publiait *L'allergie au travail*.

David Lambert : Vous défendez l'idée qu'une partie de nos contemporains, de plus en plus nombreux, remettent en cause la nature du pacte social - et même moral - aujourd'hui proposé par les entreprises et, plus largement, les instances dominantes de pouvoir.

Alors, quelles explications d'ordre macro-économique donner à cette « Grande Flemme » ? Déconnexion entre offre et demande d'emploi, déficit d'orientation d'une partie de la

⁹⁶ : *Ce lundi-là*, Paroles de Jean-Michel Rivat, Michel Delpech, Musique de Roland Vincent, 1976.

jeunesse, incapacité de certaines filières de formation à répondre aux besoins des employeurs...

Nous distinguons clairement deux types de capitalisme. Beaucoup de grandes entreprises du « turbo-capitalisme » ont en quelque sorte renversé le pacte social qui les unissait à leurs collaborateurs en individualisant leurs parcours professionnels, en les rendant acteurs de leur développement professionnel mais en faisant peser sur eux toute la charge d'un échec. Pour ces grandes structures anonymes – que nous distinguons des TPE, PME et ETI souvent très innovantes – la notion de carrière a ainsi été vidée de son sens premier qui était la protection des anciens, des fragiles, des vulnérables... et remplacée par celle d'employabilité.

Tandis que se fait croissante la difficulté à apprécier le prix de l'erreur et la nature des efforts consentis, beaucoup de décisions en entreprise prennent leurs effets quand leurs auteurs sont partis ou ont été promus ailleurs, que le marché s'est retourné sans que personne en soit réellement le responsable...⁹⁷

Partout, s'étend le passage d'une culture de l'effort (« *j'ai fait tout ce que j'ai pu* ») à une culture du résultat (« *débrouillez-vous pour tenir vos objectifs* »)⁹⁸. Les écarts se creusent entre gagnants et perdants du marché du travail. Certains salariés sont plus autonomes en même temps qu'ils sont plus exposés aux incertitudes du marché, aux impératifs de la performance maximale, à la gouvernance par les chiffres⁹⁹.

Ces grandes entreprises mettent souvent en place des stratégies de marketing RH et cherchent à renforcer leur « marque employeur » en développant l'expérience collaborateurs pour attirer les meilleurs candidats. Mais ce faisant, souvent, elles ne font que renforcer le rapport consumériste des salariés, un comportement qui semble désormais se retourner contre elles. Un catalogue de mesures ne fera jamais, à lui seul, une bonne politique de gestion des ressources humaines.

David Lambert : Dans le même temps, la grande entreprise est devenue « mortelle », pour reprendre une expression de Renaud Sainsaulieu, et faire son travail ne suffit plus pour se garantir un avenir.

Nous entendons, depuis longtemps, que l'entreprise n'a pas de mémoire, que ce sont les femmes et les hommes que la dirigent ou la composent qui en ont mais, comme tout le monde, ces personnes sont de passage ! Beaucoup comptent dès lors sur leur propre employabilité et donc sur personne d'autre qu'eux-mêmes ! Ceci ne nourrit pas de perspectives très réjouissantes.

Le rapport de force employeur-employé et la dépendance salariés-entreprises sont d'une autre nature quand les organisations se complexifient et qu'il est plus difficile de donner un cap (pourquoi on est là) et un cadre (savoir dire comment on doit faire). De ce point de vue, les TPE, PME et ETI ont en commun la proximité managériale comme force et ne veulent pas entrer dans les dérives de la seule logique financière à court terme. Leur vigueur réside notamment en la capacité de l'équipe dirigeante à dire « voilà où l'on va ensemble »¹⁰⁰.

⁹⁷ : Eric Albert et alii, *Pourquoi j'irais travailler ?*, Eyrolles, 2003, p. 77.

⁹⁸ : Eric Albert et alii, *Pourquoi j'irais travailler ?*, Eyrolles, 2003, p. 87.

⁹⁹ : Alain Eraly, *Une démocratie sans autorité ?*, Eres, 2019.

¹⁰⁰ : La machine néolibérale qui tourne à plein régime a une capacité redoutable puisqu'elle a réussi à invisibiliser le pouvoir. Une PME qui fonctionne bien, c'est l'inverse ! Notre « logiciel » de cinquantenaire est hiérarchique. Cela n'est pas facile pour quelqu'un de notre génération, élevé dans l'idée de progrès, de raison, de possibilité d'un avenir meilleur de se casser les « os » de la tête ! On se disputait rudement, parfois même physiquement, sur la nature de cet avenir, mais il était acquis qu'il serait meilleur.

David Lambert : Vous associez « Grande Flemme » et recherche de confort ?

Nos temps contemporains peuvent se comprendre comme une marche continue vers le confort, c'est-à-dire la volonté de se soustraire aux désagréments d'une vie de labeur en les déléguant, d'une part, à d'autres individus vus comme de rang inférieur (pensons aux livreurs à vélo ou aux travailleurs « aux clics ») et en démultipliant, d'autre part, les processus techniques et préprogrammés qui réduisent la part de l'effort humain (pensons au fil à la patte de nos smartphones).

Pour beaucoup de managers, leurs vies continuent d'alterner « *trois repas, ponctués par la sonnerie du portable, les visioconférences et les programmes de l'écran plat* »¹⁰¹. Avec la pandémie et ses effets, Pascal Bruckner note « *qu'en savates ou en jogging, assignés à un périmètre de promenade autorisé, nous avons été priés de renoncer à tout ce qui sur cette Terre ressort de l'étonnement, de l'inconnu, de la nouveauté* »¹⁰².

David Lambert : Cette remise en cause de la centralité du travail dans nos vies a donc à voir, selon vous, avec l'insatisfaction croissante vis-à-vis d'un certain manque de confort matériel ?

Notre société se fragmente sous l'effet de la demande de confort. Une sorte de jouissance sédatrice de la routine¹⁰³. La petite production artisanale s'efface au profit d'une consommation de masse à bas prix, celle qui s'achète sur internet et se livre au plus vite. La montée en puissance de « domestiques 2.0 ». Qui est un effet direct de ce que nous nommons « turbo-capitalisme ». Celui de partisans privilégiés d'une certaine forme de « travail » parce qu'ils comptent précisément faire accomplir leur labeur par d'autres.

" *Plutôt que de se rendre au restau entre amis, on se fait livrer des burgers que l'on dévore devant Netflix. Plutôt que d'aller faire la fête sur le dernier tube de Rihanna, on fait le ménage et on planifie notre semaine à venir* »... pouvait-on lire récemment dans un grand quotidien du soir. Se simplifier la vie en modernisant sans cesse nos appareillages techniques, tout et tout le temps. En témoigne, par exemple, le marché de la *street food* avec les tacos, les pizzas, les bo bun ou kebab adaptés au mode de vie des jeunes adultes (restauration rapide, bon marché et servie à toute heure).

Tout cela consacre une montée de l'individualisme et cela n'est pas nouveau. Mais nous vivons de plus en plus un "manque à faire peuple" autrement qu'avec le partage de marchandises et de temps de loisirs.

Et là encore, rien de neuf sous le soleil... Tout changement provoque des troubles dont souffrent les humains. Emile Durkheim, déjà, soulignait le fléau de l'« anomie », le danger de la désintégration du lien social et d'une vie dépourvue de signification tandis que la peur d'une « foule » formée d'individus atomisés, puis soudainement réunis en « masse » incontrôlable, existait chez Gustave Le Bon, Henry Fournial ou Gabriel Tarde.

C'est qu'explique Stefano Boni, enseignant en anthropologie culturelle et politique dans son ouvrage *Homo Confort*. "*Le prix à payer d'une vie sans effort ni contrainte, est qu'en « nous*

« L'idée selon laquelle il faudrait passer du gouvernement des hommes à l'administration des choses, constitue une transgression qui ne me semble pas admissible pour les communautés humaines » soulignent Stéphane Rozès et Arnaud Benedetti (*Chaos - Essai sur les imaginaires des peuples*, Editions du Cerf, 2022, p. 155).

¹⁰¹ : Pascal Bruckner, *Le sacre des pantoufles : du renoncement au monde*, Grasset, p. 141.

¹⁰² : Pascal Bruckner, *Le sacre des pantoufles : du renoncement au monde*, Grasset, p. 140.

¹⁰³ : Pascal Bruckner, *Le sacre des pantoufles : du renoncement au monde*, Grasset, p. 140.

privant de toute expérience considérée comme désagréable ou négative, le confort nous enferme dans un cocon protecteur qui nous coupe du monde extérieur et de nous-mêmes, de tout ce qui fait le « sel de la vie » et contribue à nous rendre pleinement humains". Nous partageons cette thèse.

Le capitalisme dopé aux NTIC encourage cette expansion artificielle des sens (ultrasons, rayons infrarouges, microscopes, lumières artificielles, présence virtuelle et demain téléportation, réincarnation) pour de bonnes causes. La médecine notamment. Mais la vie digitale et *l'américan way of life*¹⁰⁴ généralisent la substitution mécanique à tout type d'effort. L'utile, le « friendly », l'accessible... deviennent les critères du bon. Le bien-être léthargique une posture souhaitable et la distance physique, entre les corps, un prérequis de toute entrée en relation.

L'essentiel, pour beaucoup d'entre nous, est se faire livrer, ne pas se déplacer, de donner son avis, de « micro-communicuer » ... Ce qui faisait dire à Alain Souchon (https://www.youtube.com/watch?v=V_SNDGwwGFM) :

*"Oh la la la vie en rose
Le rose qu'on nous propose
D'avoir les quantités d'choses
Qui donnent envie d'autre chose
Aïe, on nous fait croire
Que le bonheur c'est d'avoir
De l'avoir plein nos armoires
Dérisions de nous dérisoires car*

*Foule sentimentale
On a soif d'idéal
Attirée par les étoiles, les voiles
Que des choses pas commerciales
Foule sentimentale
Il faut voir comme on nous parle
Comme on nous parle..."*

Il est d'ailleurs croustillant de constater qu'un certain ordre libéral réintègre tout, tout le temps.

Le PDG de Google, Sundar Pichai, dans un discours d'une minute, a cité l'ancien PDG de Coca Cola et a déclaré :

« Imaginez que la vie est un jeu de 5 balles avec lesquelles vous jonglez en l'air, en essayant de ne laisser tomber aucune de ces balles. L'une d'entre elles est en caoutchouc, et les autres sont en verre.

Les cinq boules sont : travail, famille, santé, amis, âme.

Vous ne tarderez pas à réaliser que (le travail) est une balle en caoutchouc. Chaque fois que vous tombez, vous sautez à nouveau, tandis que les autres balles sont en verre. Si l'une d'elles tombe, elle ne reprendra pas sa forme initiale. Elle sera endommagée, meurtrie, fissurée ou même

¹⁰⁴ : Jérôme Fourquet et Jean-Laurent Cassely, *La France sous nos yeux*, Editions du Seuil, 2021, p. 387.

dispersée.

Vous devez en être conscient et vous efforcer de faire ce qui suit :

Gérez efficacement votre travail pendant les heures de travail, prenez le temps de vous assurer de votre sincérité, accordez le temps nécessaire à votre famille et à vos amis, prenez un repos approprié et prenez soin de votre santé »¹⁰⁵.



Photo de [Rayner Simpson](#) sur [Unsplash](#)

David Lambert : Loin d'être une seule conséquence de la pandémie, notre recherche perpétuelle du confort résulte donc, selon vous, d'un système technologique et institutionnel bien particulier. Et cette envie constante d'éviter contrainte, effort ou fatigue aurait-elle un coût non seulement économique, mais aussi sensuel, moral et environnemental ? Vous avez évoqué, dans un de vos ouvrages, une érosion de la confiance en son prochain¹⁰⁶. Vivons-nous la peur d'un monde qui s'effondre où la rencontre avec l'altérité est source d'angoisse ?

Pour se connaître, il faut travailler ensemble mais de plus en plus de personnes semblent réticentes à un retour physique au travail. Nous pointons aussi une société fragmentée dans la mise à distance des autres d'une autre condition sociale.

¹⁰⁵ : On apprend dans un article du 24 mars 2023 sur le site Usbek & Rica que « le *tangping* (littéralement « s'allonger à plat ») qualifie une forme de protestation somnolente. Originellement plus politique – pour dénoncer un régime dans lequel les jeunes ne se reconnaissent plus – le *tangping* est parti à l'assaut des réseaux sociaux, où l'on s'affiche allongé, pour traduire une forme d'exaspération face à la surcharge de travail ».

¹⁰⁶ : Michel Sauquet et Philippe Pierre, L'Archipel humain. Vivre la rencontre interculturelle, ECLM, 2022.

D'abord, parce que les univers digitaux et les réseaux sociaux ont tendance à nous faire communiquer avec des gens qui nous ressemblent.

L'absence de mixité sociale est aussi le résultat d'une ségrégation spatiale, notamment dans les espaces urbains, où la société est organisée pour orienter nos faits et gestes en fonction de notre condition sociale et de notre portefeuille. Les files d'attente à l'aéroport, les classes du train, la privatisation des plages... en sont autant d'exemples tangibles.

Aller aujourd'hui à la rencontre d'une personne d'une autre condition sociale, du fait des méthodes de triage, du coût de l'immobilier, de l'absence de lieux pour se retrouver... est devenu plus difficile qu'il y a cinquante ans dans beaucoup de nos villes et de nos villages.

Pour ceux qui sont tétanisés par les étrangers, ce n'est pas l'augmentation mais la réduction ou le très faible nombre de leurs interactions avec ces personnes qui fait chuter leur seuil de tolérance à l'inconnu¹⁰⁷. Ce qui fait défaut est la *rencontre*.

La crise sanitaire a produit, de plus, une intériorisation de normes sociales hygiéniques dont nous subissons certaines conséquences néfastes¹⁰⁸. Stefano Boni montre très bien que « *les sens ne dialoguent plus uniquement, ni même principalement, avec le milieu naturel, les autres humains et notre propre corps, mais avec des machines et des objets industriels* »¹⁰⁹. Et dans un monde peuplé d'objets produits en série, un malaise propre à l'atrophie des sens survient vite... Prenons l'exemple des modalités du toucher.

Aimer, autrefois, c'était se rapprocher. Plus vraiment aujourd'hui avec les effets de la pandémie. La crise sanitaire liée à la Covid 19 a consacré la maladie personnelle et la mondialisation générale. Le phénomène le plus intime, vécu, éprouvé dans notre corps singulier, quand l'animal humain se recroqueville sur lui-même, a rencontré l'événement le plus large, qui organise aujourd'hui notre vie sociale¹¹⁰.

L'écrivain Patrick Chamoiseau parle de domination de nos imaginaires par un dogme de la consommation facile¹¹¹.

« Nous n'avons pas été éjectés du contact avec les autres ou de la vie, mais des mécaniques du boulot-dodo-boulot, des compulsions consuméristes, de la course aux loisirs névrotiques, au driving du Caddie, aux grenouillages corporatistes...

Une existence sans idéal, sans engagement, sans rien qui dépasse ses propres étroitesse. Cette passion sans ailes a

¹⁰⁷ : Stefano Boni, *Homo confort. Le prix à payer d'une vie sans effort ni contrainte*, Editions de l'Echappée, 2022, p. 176.

¹⁰⁸ : Et aussi une mise à distance des éléments organiques qui sont tenus pour « sales » (miettes, restes végétaux, déjections, partie du corps...). Georg Simmel pointait déjà, en 1900, « l'importance pour la culture sociale du fait que le raffinement de la civilisation entraîne de toute évidence une baisse de la véritable acuité des sens et en revanche une hausse de leur capacité au plaisir et au déplaisir. Et je crois en fait que la sensibilité accrue de ce côté apporte dans l'ensemble bien plus de souffrances et de répulsions que de joies et d'attractions », *Sociologie*, PUF, 1999, p. 638.

¹⁰⁹ : Stefano Boni, *Homo confort. Le prix à payer d'une vie sans effort ni contrainte*, Editions de l'Echappée, 2022, p. 65.

¹¹⁰ : Aliocha Wald Lasowski, *Edouard Glissant. Déchiffrer le monde*, Bayard, 2021, p. 20.

¹¹¹ : Entretien avec Patrick Chamoiseau, « Le virus a tout bouleversé, mais nos imaginaires sont restés pour ainsi dire sidérés », *L'Humanité*, Vendredi 17 Avril 2020.

fini par creuser un immense vide à l'intérieur de chacun d'entre nous. Dès lors, de par le monde, en plus d'une immersion dans des réduits de pauvreté et de misère matérielles, des millions de couples se découvrent invivables et morts depuis longtemps. Des familles se révèlent à elles-mêmes incapables de faire famille avec des enfants qui leur apparaissent, au mieux comme des étrangers, au pire comme des monstres.

Et quand ces enfants sont des anges, des millions de personnes ne savent plus comment faire-parents, vivre-avec, rire-avec, œuvrer-avec tout simplement, sans permissivité démissionnaire ou fuite dans la consommation compulsive de loisirs...

Tout cela ne serait pas perçu dans le « confinement à l'air libre » du néolibéralisme.

Dans l'actuel « confinement sanitaire », qui est de fait un « déconfinement-politique-et-humain », et malgré la pédagogie des psychologues et psychiatres de médias, notre vacuité nous devient perceptible de manière plus ou moins douloureuse, plus ou moins obscure. Ce qui peut laisser craindre le pire... »



Photo de Cottonbro-studio sur [Unsplash](https://unsplash.com)

Si cela fait longtemps que les sociétés occidentales ont choisi la distance, les effets longs de la Covid-19 amplifient une vie d'écran aux antipodes de la connaissance manuelle et des rapports tactiles avec les autres êtres. Le toucher (manger avec ses doigts, tâter les produits que l'on achète, découper du poisson ou des viandes, couper son bois...) dans l'appréhension du monde renvoie, aujourd'hui, sinon à des formes d'arriération du moins à des actes dont la majorité d'entre nous cherche à s'éloigner.

Michel Serres, dans son livre *Petite Poucette*, avait su pointer aussi cette baisse de l'entrechoquement des corps physiques (les billes, les soldats de plomb, les poupées d'autrefois...) et ce passage à l'effleurement, d'un monde de la confrontation à celui du « copier-coller » du bout des doigts sur un écran.

Nos temps contemporains sont ceux d'une plus faible activation sensorielle de la main liée à l'interaction avec les machines. La relation optique se substitue à la dimension haptique, l'impression supplante la matérialité d'un ressenti, le flux continu se moque bien des phases lunaires et des lumières périodiques ou des combustions ignées. Loin de nous les paysans de Georges Latour et sa peinture en clair-obscur ! « En somme, nous ne touchons quasiment plus que des surfaces artificielles »¹¹² tandis que la vue s'affirme comme le « sens hégémonique » de la modernité, selon l'expression de David Le Breton¹¹³.

Si nous ne savons plus quoi faire de nos dix doigts, les gants en plastique amplifient sans cesse cette distance physique, cognitive et émotive qui existe entre le monde et nos mains et que la crise sanitaire a pu renforcer après des années de disettes sexuelles liées au Sida¹¹⁴.

Depuis que les mots ont été tapés mécaniquement, nos rythmes se sont accélérés constamment et, dans le même temps, avons perdu, en trente ans, une heure trente de sommeil. « *Une lettre rédigée à la main est une chose vieillie et non désirable, qui gêne une lecture hâtive* »¹¹⁵. Les temps sont à ce qui demande peu d'efforts de la part du sujet, à ce qui accapare à distance, par l'oeil. Un monde humain en lecture rapide, comme celui de certaines chaînes d'information continue. Et de la pensée courte. Un monde qui vise à annuler la distance entre imagination et réalité en nous présentant deux types de personnages sociaux : ceux qui ont vu mer à l'année et ceux qui sombrent en mer du fait de leur condition de migrant.

David Lambert : Vous pointez aussi un besoin de trouver du sens et de s'engager dans l'action qui nourrit l'autonomie et donne de l'énergie de vivre et de créer, inventer...

Un bureau individuel, un statut de manager, une voiture de fonction... Ces attributs hiérarchiques pyramidaux que l'on associait autrefois à la réussite semblent davantage ignorés par une nouvelle génération de jeunes cadres qui condamnent les privilèges du mode de vie « en illimité » des « boomers ». Prenons l'exemple de l'effet négatif des open spaces. Ainsi, d'après une enquête Ifop pour la Fondation Jean-Jaurès et Selkis réalisée en 2021, 21% de l'ensemble des salariés français travaillent aujourd'hui en *open space*, ce qui représente 35% des salariés travaillant dans un bureau, et 10% en *flex office*, soit 16% des salariés travaillant dans un bureau. Et parmi ces derniers, 36% considèrent que la configuration de leur espace de travail a un impact

¹¹² : Stefano Boni, *Homo confort. Le prix à payer d'une vie sans effort ni contrainte*, Editions de l'Echappée, 2022, p. 70.

¹¹³ : Stefano Boni, *Homo confort. Le prix à payer d'une vie sans effort ni contrainte*, Editions de l'Echappée, 2022, p. 93.

¹¹⁴ : Stefano Boni, *Homo confort. Le prix à payer d'une vie sans effort ni contrainte*, Editions de l'Echappée, 2022, p. 73

¹¹⁵ : Stefano Boni, *Homo confort. Le prix à payer d'une vie sans effort ni contrainte*, Editions de l'Echappée, 2022, p. 74.

néгатif sur leur santé, alors que cette proportion est deux fois moindre (17%) parmi les salariés qui ne sont pas en *flex office*, et qui ont donc une place attitrée¹¹⁶.

Plus largement, la critique de la machine marchande et de la laide homogénéisation du monde, la défense du multiple et de la nature font partie du discours d'une partie des jeunes français et il s'agit, pour eux, de limiter le champ des possibles, des déplacements physiques, de manger de la viande différemment ou plus, d'envisager le travail autrement pour échapper au productivisme et à des vies moins cyniques...

Force est de constater la généralisation, pour des populations de plus en plus nombreuses, d'une désillusion face aux promesses du mode de vie consumériste, la perspective d'un retour à la terre, à certains modes de vies antérieurs, à des activités spirituelles, des exercices de relaxation, des soins naturels... oubliés avec la vie en ville. [Pour ces populations, le travail, entendez salarié, est ce que l'homme a trouvé de mieux pour ne rien faire de sa vie¹¹⁷ !](#)

David Lambert : Une partie de notre jeunesse semble même porter une critique sociale plus radicale. Celle des conséquences d'un monde techno-industriel face à ce qui serait un désastre écologique et social en cours.

Vous avez raison. Cette critique est d'ailleurs ancienne. Pensons aux « Bullshit Job » de David Graeber, aux « Boulots de merde » de Julien Brygo et Olivier Cyran, au *Manifeste contre le travail* du groupe Krisis ou encore au *Manifeste des chômeurs heureux*, collectif situationniste qui occupa l'espace public de manière provocatrice, avec des transats et parasols, pour rappeler que les chômeurs et précaires sont isolés et non représentés dans notre société européenne, et que les luttes pour les droits des chômeurs ne sont pas aussi populaires que celles pour la retraite.

Pour une frange activiste de la jeunesse, il s'agirait même d'accompagner la désertion du travail salarié. De se réancrer dans une existence matérielle en lien avec le vivant (apiculture, ébénisterie, maraîchage...). Un manifeste de 2021 s'adresse « aux ingénieur.e.s déchu.e.s » et se baptise « Courage fuyons ». On y lit : « *Nous nous adressons à vous ingénieur.e.s en quête de sens, en volonté de fuite ou ayant déserté. C'est un appel à s'organiser concrètement en dehors des systèmes qui nous ont façonné et que l'on continue d'entretenir, pour penser et mettre en œuvre leurs démantellements. Et favoriser le développement des énergies renouvelables et la transition énergétique (lignes électriques, fermes éoliennes, champs de panneaux solaires...)* ».

Dans cet appel « Courage fuyons », on y critique « *la fascination de la technologie et son solutionnisme* », l'obsession économique du « toujours plus » (« la relance, la relance, la relance ! »), mais aussi l'idée que l'Occident s'est habituée à croire qu'elle détient « le monopole de l'ingéniosité, de la compréhension du monde et de ses systèmes ».

Dans cet appel voulant rompre avec le *diktat* de la logique capitaliste, on fustige ce défi stérile des techniques qui a pris la nature pour ennemie : « *c'est quoi le jeu, vivre mieux et plus vieux, suivre nos désirs de toujours plus de confort et moins d'effort ? Wahou, et pourquoi pas finir comme un gros, très gros tas de données alimenté par une centrale !* » Pourquoi construire « un

¹¹⁶ : Jérôme Fourquet et Jérémie Peltier, « Grosse fatigue et épidémie de flemme : quand une partie des Français a mis les pouces », 11/11/2022, Rapport Fondation Jean Jaurès.

¹¹⁷ : Selon l'expression de Raoul Vaneigem.

monde désastreux où nos moindres gestes sont observés, traduits en données pour nourrir des machines qui prennent les décisions à notre place ?»¹¹⁸

Dans cet appel à récupérer une terre qui est la nôtre, une diplômée s'y exprime à l'occasion de son refus de poursuivre sur la voie de l'emploi dans de grandes entreprises : « *On nous a martelé (...) que c'est en intégrant des entreprises que nous pourrions avoir un impact, que c'est de l'intérieur que nous pouvons changer le système en tant qu'ingénieur.e.s, et on récolte aujourd'hui à la pelle les témoignages d'ingénieur.e.s ne pouvant plus vivre cette dissonance, qui se sont épuisés à essayer d'amener des réflexions à leur entreprise sur ses impacts écologiques et sociaux...* »¹¹⁹.

« *J'ai cessé de vivre en incohérence avec ce qui m'habite. Je cesse cette dissonance entre les cris de mon cœur et la production de mon cerveau* ». « *Il n'était plus possible pour moi de me demander comment faire ce en quoi je crois lorsque ce que je suis est par essence ce que je veux combattre ?* » poursuit-elle tout en pointant la solitude angoissée des monades métropolitaines et une bourse à son plus haut historique en pleine guerre en Ukraine.

« *Cette machine infernale qui exproprie, expulse, extraie, rase, bétonne, isole, contrôle, réprime, tue, déforeste, pollue, emprisonne, empoisonne, rationalise, industrialise, quantifie, valorise, processe, développe, optimise... n'est plus la mienne* »¹²⁰. Ces propos nous rappellent les propos de Jean-Paul Sartre : « *il existe donc une contradiction très particulière en moi : j'écris encore des livres pour la bourgeoisie et je me sens solidaire des travailleurs qui veulent la renverser* »¹²¹.

David Lambert : On parle de plus en plus, du reste, de droit à la paresse. D'un temps à venir où les chômeurs ne devraient pas se dire malheureux pour la seule raison qu'ils n'ont pas de travail. Bob Black, figure américaine de la critique sociale, a écrit : « Nul ne devrait jamais travailler. Prolétaires du monde entier, reposez-vous ! »¹²²

Il y a sûrement quelque plaisir à n'y être pour personne et, d'ailleurs, reconnaissons que la paresse n'est pas l'inaction. Cette aspiration à revenir ou à aller vers une vie débarrassée du travail est très ancienne. Elle est présente dans nombre de traités d'histoire sociale et culturelle, notamment ceux de l'Europe pré-industrielle.

La paresse peut s'entendre comme condition pour atteindre à une qualité supérieure de la vie et non comme action du rentier qui vit du travail d'autrui ou du voleur qui rêve d'accumuler de l'argent pour se cacher¹²³.

¹¹⁸ : Le top 10 de LinkedIn des métiers les plus recherchés en 2022 : délégué à la protection des données, ingénieur en intelligence artificielle, agent immobilier, customer success specialist, community manager, ingénieur en fiabilité de site (SRE, Site Reliability Engineering), expert en cybersécurité, ingénieur DevOps, ingénieur data, data scientist...

¹¹⁹ : Appel *Courage fuyons*.

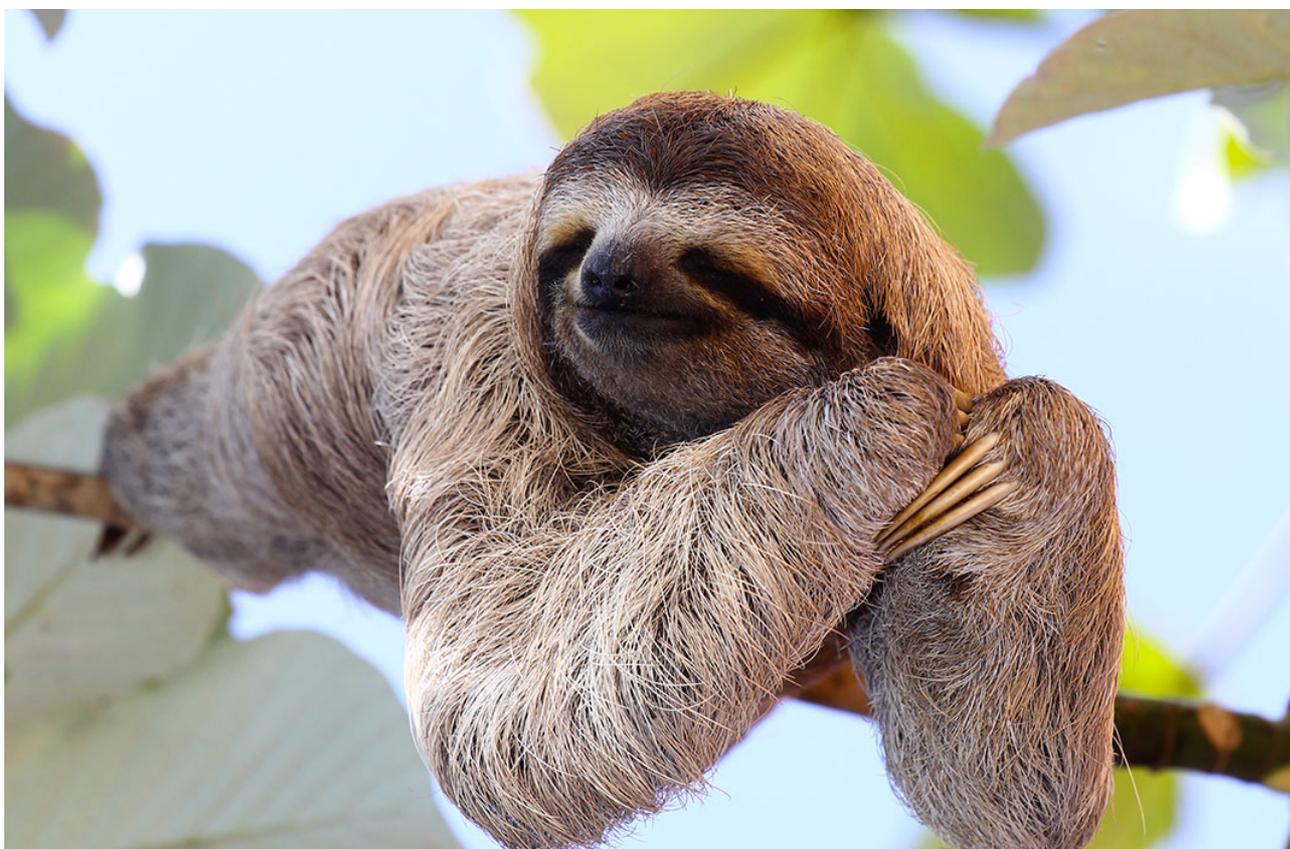
¹²⁰ : Appel *Courage fuyons*.

¹²¹ : Jean. Paul Sartre, *Situations X*, Gallimard, 1976.

¹²² : Bob Black, *The Abolition of Work*, 1985.

¹²³ : "Je ne voulais pas que ma vie soit réglée d'avance ou décidée par d'autres. Si, à six heures du matin, j'avais envie de faire l'amour, je voulais prendre le temps de le faire sans regarder ma montre. Je voulais vivre sans heure, considérant que la première contrainte de l'homme a vu le jour à l'instant où il s'est mis à calculer le temps. Toutes

Bob Black, que vous citez, fustige la notion même de « loisirs » parce qu'il la rattache à l'ordre marchand tout puissant et à ses catégories : « *Je n'apprécie pas plus cette soupe bien gérée et encadrée qu'on appelle « loisirs ». Loin de là. Les loisirs ne produisent que du non-travail au nom du travail. Les loisirs sont composés du temps passé à se reposer des fatigues du boulot et à essayer frénétiquement, mais en vain, d'en oublier l'existence. De nombreuses personnes reviennent de vacances avec un air si abattu que l'on dirait qu'elles retournent bosser pour se reposer* »¹²⁴. Ici, les loisirs ne sont plus un moment dédié à la paresse, à la liberté, à la rêverie, mais à la préparation physique pour affronter le travail le « lundi suivant ». Pour Bob Black, il faudrait reconsidérer la condition première de l'Humanité, sans gouvernements ni propriété, celle où nous étions nomades chasseurs et cueilleurs. Il aime à rappeler que d'après Paul Lafargue, « *un quart du calendrier des paysans français était constitué de dimanches et de jours de fêtes* ». Et qu'« *Alexandre Chayanov, étudiant les villages de la Russie tsariste - qu'on ne peut guère qualifier de société progressiste - montre de même que les paysans consacraient entre un cinquième et un quart des jours de l'année au repos* ».



David Lambert : Vous célébrez ici la force d'une certaine jeunesse ?

les phrases usuelles de la vie courante me résonnaient dans la tête : Pas le temps de... ! Arriver à temps... ! Gagner du temps... ! Perdre son temps... ! Moi, je voulais avoir "le temps de vivre" et la seule façon d'y arriver était de ne pas en être l'esclave. Je savais l'irrationalisme de ma théorie, qui était inapplicable pour fonder une société. Mais qu'était-elle, cette société, avec ses beaux principes et ses lois ?" Ces mots sont de Jacques Mesrine (cité par le Manifeste des chômeurs heureux).

¹²⁴ : Bob Black, Manifeste Travailler, moi ? Jamais ! et auteur de *The Abolition of Work*, 1985.

Oui. Celle de Cincinnatus, général romain retourné à ses charrues, plus que de César. Celle qui pense que ce qui est économe est esthétique. Que l'air des villes ne rend pas plus libre. Celle qui veut se rendre utile avec le réemploi, l'économie circulaire (Le Relais, Envie, Vitamine T...), l'alimentation et le maraichage bio (Les Jardins de Cocagnes, Les Relais solidaires...), la logistique du dernier kilomètre, l'écohabitat, les coopératives d'activité et d'emploi... Ouvrons les yeux. Ces jeunes sont nombreux. En bonne harmonie le plus souvent avec des anciens qui veulent aussi travailler dans de nouvelles organisations qui ne sont pas vouées à enrichir les seuls actionnaires et qui cherchent à se mettre au service du bien commun.

Cette jeunesse revalorise les métiers agricoles et artisanaux, veut retravailler les mots de souveraineté et sobriété. Cette jeunesse veut reprendre la main sur nos choix de société, les systèmes alimentaires, énergétiques et politiques. Elle veut fonder des rapports autres que monétaires et cultiver la solidarité. Quoi de plus rassurant pour nous, cinquantenaires, que de voir agir cette jeunesse créer des lieux, des principes, mutualiser, créer des brasseries associatives, des réseaux de ravitaillement alimentaire, des ressourceries, des recycleries, des espaces de gratuité... Au risque de son idéalisation !

Dans le *Manifeste des Chômeurs Heureux*, on peut lire : « *L'utopiste dresse au millimètre les plans d'une construction supposée idéale, et attend que le monde vienne se couler dans ce moule. Le Chômeur Heureux, lui, serait plutôt un "topiste", il bricole et expérimente à partir de lieux et d'objets qui sont à portée de main. Il ne construit pas de système, mais cherche toutes les occasions et possibilités d'améliorer son environnement* ».

David Lambert : La « Grande Démission » ou la « Grande Flemme » seraient aussi liée à la croissance du télétravail. Et là, le constat est plus sombre ! Et cette jeunesse – clairement idéalisée dans vos propos – semble directement concernée ! Elle qui est née avec un portable dans la main...

Que voulez-vous dire ?

David Lambert : Que la numérisation massive de nos modes de vie et notre dépendance aux grandes plateformes auraient un coût politique et écologique massif : isolement individuel, hystérisation du débat public, primat de l'émotion, etc. Certains dénoncent le bombardement attentionnel quotidien dont est victime notre cerveau avec plus de dix heures chaque jour pour certains... Qu'est-ce que cela vous inspire ?

Une lecture contrastée.

Qu'est-ce qu'une réunion à l'écran via Zoom ou Teams ? C'est d'abord la possibilité de réduire la dépense énergétique et pouvoir réduire la fatigue liée au déplacement physique. Ce qui est une bonne chose. C'est aussi parfois la possibilité de réduire le temps de réunions en présentiel trop longues et finalement assez vides de sens. **Mais nous avons le sentiment que pour un certain nombre de salariés, la vie au travail se résume à apprendre à être présent-absent en réunion. On y apprend surtout à avoir de la fuite dans les idées !**

C'est également la réduction de l'expérience humaine et de la coordination motrice à ses seules dimensions visuelles et auditives, c'est l'habitude d'un échange où l'on converse ou babille plus que l'on y argumente, c'est la permission d'être (un peu) là et (beaucoup) ailleurs en même temps, c'est la pollution de notre ouïe par des bruits parasites incessants, c'est le passage du face-à-face au sein duquel l'impact d'une voix était limité par sa puissance, à une vie en société

où l'on duplique, délocalise, amplifie, métamorphose, sature les sons, les perspectives, les présences avatarisées ...

Qu'est-ce qu'une vie Zoom ou Teams ? C'est une instance et une expérience de « déterritorialisation » sous la bénédiction des pouces levés et des icônes. L'expérience quotidienne des médias à portée de doigt. La présence vécue du médium qui nous capte et qui est au moins aussi importante que la nature du message transmis¹²⁵.

Une vie en « *mode zombie* » encourage l'hyper-maîtrise du temps de chacun. Et son hyper-contrôle. C'est aussi est une connaissance du monde réduite à la culture « picto », celle des écrans et des lectures rapides, celle de l'abstrait sur le concret des corps. De même que nous nous contentons de plus en plus de recevoir des images produites ailleurs, avec elles, notre regard se fixe de moins en moins sur ce qui l'entoure. Comme dans un train lancé à très grande vitesse. Un monde de comportements rapides, normés, précis, ponctuels...

C'est, selon la définition caustique de Ivan Illich, « *une société de joggers du matin immobilisés tout le reste de la journée* ». C'est une vie de compensation avec la croissance de plateformes vibrantes ou d'appareils d'électrostimulation pour satisfaire un besoin naturel de mouvement contrarié.

Stefano Boni a écrit : « *voici enfin la vie dont Homo confort a tant rêvé : textes, images, vidéos, informations apparaissent et disparaissent sous ses yeux comme par magie, en faisant simplement glisser son doigt sur un écran* »¹²⁶. Contrôler le milieu environnant par un désir de « Petite Poucette »¹²⁷.

Qu'est-ce qu'une vie en réunions via Zoom ou Teams ? Le bien-être réside dans le contrôle de son alimentation, la réduction du temps passé à table et celui des siestes. Une sorte de punition des plaisirs de la table et la multiplication des temps « sandwich ou Bo-Bun », seul avec tous devant son écran.

« *Une de lois du turbo-capitalisme est de te faire acheter très cher des biens communs que le système s'attache à bousiller depuis des années* » nous confiait un ami qui a passé sa vie dans les tours de la Défense à jouer le jeu de l'ascension sociale et du surinvestissement professionnel. Comme le silence qui se monnaie dorénavant cher – en dehors peut-être des édifices religieux et des cimetières - dans un monde de bruits constants, de parasitages et d'habillages en arrière-plan ! Trouver un restaurant sans téléviseur devient de plus en plus rare. Fuir la cacophonie, privatiser l'écoute et individualiser les trajectoires fantômes - grâce au Walkman et oreillettes - est un des horizons de la société consumériste depuis 1980. Comptons sur les grands industriels pour que le monde en « métaverse » cherche vainement à réinventer ce que nous avons à portée de vie, à portée de vue. Que le robot ressemble tellement au réel, qu'il prenne des traits tellement « humains » que nous l'accepterons. Et deviendrons des robots.

Stefano Boni souligne que l'odorat et le nez sont devenus moins utiles pour se déplacer et s'orienter dans l'espace depuis que l'on s'ingénie à contrôler les paysages olfactifs de nos villes

¹²⁵ : Allan Bloom livre ce jugement sévère : « l'avènement de la radio, puis celui de la télévision, ont mis à mal et presque réduit à néant l'intimité du foyer, la vraie intimité américaine, l'intimité qui permettait le développement d'une vie plus élevée et plus indépendante au sein de la société démocratique. Ayant ainsi perdu la maîtrise de l'ambiance de leur foyer, les parents ont aussi perdu la volonté de le diriger. Désormais, c'est l'autorité électronique qui détermine quels seront les divertissements de la famille et sert de critère à ce qui est intellectuellement respectable » (*L'âme désarmée. Essai sur le déclin de la culture générale*, Les Belles Lettres, p. 67).

¹²⁶ : Stefano Boni, *Homo confort. Le prix à payer d'une vie sans effort ni contrainte*, Editions de l'Echappée, 2022, p. 129.

¹²⁷ : Michel Serres, *Petite poucette*, Le Pommier, 2012.

et campagnes de produits industriels moins aseptisés que synthétiques. Partout, le mot d'ordre est de se débarrasser des exhalaisons organiques. Partout, l'habitude est de créer un « arrière-plan sonore permanent »¹²⁸.

Un état de sollicitation continu finit par épuiser la vigilance de celle et de celui que l'on nomme consommateur. Est-ce une visée ?

Perdre l'habitude de subir des variations climatiques ou thermiques n'est pas sans conséquence. Vivre sans bouger de son fauteuil, à des dizaines de « kilomètres du moindre morceau de véritable nature »¹²⁹, est-ce continuer de s'étioler sans cesse ? Perdre « la perception du lien de l'homme avec l'univers d'action dans lequel ses très lointains ancêtres puisaient leur raison d'exister et d'agir » ?

Stefano Boni a aussi très bien montré aussi qu'avec la somme d'expériences vécues reconfigurées par la technologie, pour plus de confort, de détente physique, de facilité d'utilisation des objets, de résultats rapides, c'est bien à un appauvrissement de notre expérience sensible auquel nous assistons.

Sombre, Stefano Boni a même écrit : « l'arrivée d'Homo confort marque un tournant hédoniste qui était jusqu'ici impensable. En effet, il se rattache tout d'abord à une technique de soi basique, immanente et généralisée, qui repose sur le relâchement plutôt que sur la discipline, et qui tend vers un apaisement des sens »¹³⁰.

David Lambert : Le sociologue Alain Touraine, il y a plus de trente ans, écrivait que « notre culture est celle de l'instantané et de l'ubiquité. La formidable extension de nos informations est payée par la perte de la profondeur historique ». Olivier Roy, dans son ouvrage L'Aplatissement du monde, écrit que « nous sommes dans un univers plus performatif que jamais, où dire c'est faire »¹³¹. Le monde de la déclaration remplace-t-il celui de l'action ?

Ces intellectuels ont raison. L'écran, quel qu'il soit, est vraiment devenu la tisane des yeux, pour reprendre les mots de Pascal Bruckner¹³². Et cet écran, partout, tout le temps, participe de notre rapport contrarié à la frustration, comme l'illustrent le boom des livraisons à domicile. « 44% des Français disent avoir de plus en plus de mal à patienter avant d'obtenir quelque chose, dont 53% des 25-34 ans »¹³³ et le nombre d'incivilités, notamment sur les routes, est en forte hausse.

Quand le marché s'étend à tous les segments de vie, le transcendant s'éclipse et le sacré s'envole pour les cours de bourse¹³⁴. Et beaucoup de nos contemporains ont bien compris que quand la production - comme la consommation - ne sont plus organisées autour de la famille et de relations proches de voisinage, la marche du capitalisme, des paysans aux citadins, peut se lire

¹²⁸ : Stefano Boni, *Homo confort. Le prix à payer d'une vie sans effort ni contrainte*, Editions de l'Echappée, 2022, p. 91.

¹²⁹ : André Leroi-Gourhan, *Le geste et la parole*, Albin Michel, 1964.

¹³⁰ : Stefano Boni, *Homo confort. Le prix à payer d'une vie sans effort ni contrainte*, Editions de l'Echappée, 2022, p. 150.

¹³¹ : Olivier Roy, *L'Aplatissement du monde*, Le Seuil, 2022, p. 55.

¹³² : Pascal Bruckner, *Le sacre des pantoufles : du renoncement au monde*, Grasset, p. 99.

¹³³ : Jérôme Fourquet et Jérémie Peltier, « Grosse fatigue et épidémie de flemme : quand une partie des Français a mis les pouces », 11/11/2022, Rapport Fondation Jean Jaurès.

¹³⁴ : On lit dans le Manifeste Krisis (de Nuremberg), Manifeste explicitement « contre le travail », : « Le jogger remplace la pointeuse par le chronomètre, le turbin connaît sa renaissance post-moderne dans les clubs de gym rutilants et, au volant de leurs voitures, les vacanciers avalent du kilomètre comme s'il s'agissait d'accomplir la performance annuelle d'un routier. Même le sexe suit les normes industrielles de la sexologie et obéit à la logique concurrentielle des vantardises de talk-shows ».

comme une marche vers toujours plus d'individualisme, d'anonymat et d'immédiateté¹³⁵. Une évolution qui réclame un contre-pouvoir.

Cette accélération amplifie une *colonisation* de nos mondes vécus par les normes marchandes. Un capitalisme intériorisé. On fait des « points agendas » avec son épouse ou ses enfants. On parle, tous les jours, et depuis bien des années, de « travail ménager » mais aussi de « travail » de deuil. La dispute avec un être aimé devient un « travail relationnel ». Chaque fois que nos contemporains veulent insister sur le sérieux de leur activité, ils ont le mot " travail" aux lèvres. Or la roue tourne et la critique s'amplifie face à une société de « désolidarisation générale ». Car les travailleurs salariés continuent de désertir les syndicats, les managers les organisations patronales. La loi serait plutôt celle du chacun pour soi. Les intérêts ne s'agrègent plus. Et le travailleur asiatique à bas prix, le plombier polonais ou le plongeur malien en arrière-cuisine concentrent les critiques, le retraité devient l'adversaire naturel de tous les cotisants, le malade l'ennemi de tous les assurés sociaux...

La crise sanitaire a souligné cet écart entre le but de toute l'organisation du travail, et plus largement de la société, de son Etat et de son gouvernement, à savoir la satisfaction première des besoins de toutes et tous, et non l'augmentation infinie de l'argent pour l'argent. Cette crise a pu souligner que les personnes les moins bien payées étaient parmi les plus essentielles à la survie de notre société, par leur travail attentif, la main qu'elles tendent à un patient esseulé, l'éducation qu'elles transmettent à nos jeunes, les colis qu'elles transportent, les personnes âgées qu'elles portent... Cette crise a aussi montré qu'il était parfaitement possible de réduire la pollution, de considérer les produits comme produits autrement qu'en tant que marchandises et surtout urgent de débloquer des milliards d'euros d'un étau budgétaire pour un monde souvent marginalisé de donneurs et de receveurs de soins, pour toutes ces activités qui se préoccupent de l'autre. « *Construire des maisons ou fabriquer des mines antipersonnel, imprimer des livres ou cultiver des tomates transgéniques qui rendent les hommes malades, empoisonner l'air ou "seulement" faire disparaître le goût : tout cela importe peu, tant que, d'une manière ou d'une autre, la marchandise se transforme en argent et l'argent de nouveau en travail* »¹³⁶.

David Lambert : Vos propos semblent défendre l'idée que nous vivons au-dessus de nos moyens psychiques, que nous sommes bombardés de signes et d'informations, que s'amplifie un besoin de reprendre une forme de maîtrise sur le cours des choses en télétravaillant, en déménageant, en marchant dans la nature, en se reliant au monde...

Parce que la crise sanitaire a été ce moment paroxystique où l'enchaînement des informations les plus sombres a fini par provoquer un sentiment d'irréalité, nous conduisant à douter de tout et à prendre l'habitude de faire avec deux éléments cognitifs discordants. Le monde a perdu de sa crédibilité (<https://www.youtube.com/watch?v=biZRJzwy4tQ>) !

David Lambert : Gérard Bronner évoque aussi ce désir d'emprise face à une réalité quotidienne qui nous échappe : « la division du travail qui, par la spécialisation qu'elle implique, nous rend directement dépendants des autres, la mondialisation des échanges qui fragilise les décisions locales ou encore le développement de la technologie qui fait de notre environnement un univers de plus en plus opaque (la lumière s'allume, oui, mais pourquoi exactement ? L'ordinateur « m'obéit », mais selon quels processus ?) »¹³⁷. La solution est-elle un retour en arrière ?

¹³⁵ : Stefano Boni, *Homo confort. Le prix à payer d'une vie sans effort ni contrainte*, Editions de l'Echappée, 2022.

¹³⁶ : Groupe Krisis (de Nuremberg), *Manifeste contre le travail*.

¹³⁷ : Gérard Bronner, *Les origines*, Autrement, 2022, p. 140.

Absolument pas. La visée interculturelle que nous défendons, dans nos livres, coachings et formations, est équilibrée, non celle d'un repli.

Regarder en arrière, vers les joies supposées de la jeunesse qui s'est évanouie, revient à se tromper soi-même car selon notre âge, les « plus belles années » appartiennent à un passé de plus en plus lointain et finit par toucher toutes les années ! Nos plus belles années, il faudrait se convaincre qu'on les a devant nous sinon nos contemporains finiront par préférer de ne pas grandir !

Avec Michel Sauquet, Evalde Mutabazi et quelques autres, nous défendons un projet de société *interculturelle* qui place, au centre de sa dynamique, la *rencontre* comme régime de vérité, et qui, précisément, est à refonder.

« *On ne naît pas humain, on le devient* » écrit Erasme et les principes même d'une autorité légitime, *apprenante*, sont à clarifier, mais sans recourir au chef qui étouffe, au Père qui écrase, à celui qui sait et finit par ne plus écouter, à celui qui impose sa loi sans capacité à la remettre perpétuellement en discussion et même en cause...

C'est la relation humaine, et plus encore la rencontre, qui est le socle de toute expérience féconde sur cette Terre. C'est par l'autre que le sujet entre vraiment dans l'existence.

Le capitalisme le plus débridé, celui du bien-être cotonneux et de l'atrophie de nos sens, nous condamne pour une large majorité au côté-à-côté multiculturel (chacun dans son couloir, chacun dans son silo) et pour une minorité aisée à l'aporie *transculturelle*. Le contraire de ce que nous appelons de nos vœux.

Transculturel, un monde où la figure du « consommateur-acheteur » s'affirme comme élément anthropologique majeur de nos temps présents globalisés¹³⁸. Face à cela, l'interculturel revient aussi, selon nous, à se demander comment recréer une communauté de destin et une transcendance dans l'immanence moderne. Christopher Lasch a raison d'écrire que « *le problème de notre société n'est pas seulement que les riches ont trop d'argent mais que leur argent les isole, beaucoup plus que par le passé, de la vie commune* »¹³⁹.

¹³⁸ : S'est amplifiée une « ville à trois vitesses » qui oppose ceux qui sont immobilisés (les relégués dans des ghettos ou des banlieues de plus en plus éloignées), ceux qui s'épuisent dans une mobilité excessive (les périurbains qui habitent les lotissements pavillonnaires et qui doivent chaque jour se déplacer pour se rendre sur leur lieu de travail dans le centre-ville) et les hypermobiles de la mondialisation, qui jouissent de la ville sans l'habiter vraiment parce que leur existence se déroule désormais dans l'ubiquité de la « ville globale » (Philippe Pierre et Michel Sauquet, *L'Archipel humain. Vivre la rencontre interculturelle*, ECLM, 2022).

¹³⁹ : Christopher Lasch, *La révolte des élites*, Flammarion, 1995.



David Lambert : Pour conclure ce billet, on vous sait très attachés aux thématiques de l'organisation apprenante, vous les considérez comme une voie souhaitable pour l'entreprise, pouvez-vous en développer ce qui en fait la force selon vous ?

Nous l'avons vu, s'il y bien une chose qui ne change pas, c'est que tout change tout le temps ...et de plus en plus vite ! Autrement ne veut pas dire plus mal.

Selon Peter Senge, une organisation apprenante est "*un endroit où les personnes réalisent à chaque instant comment elles créent leur propre réalité... Une organisation qui développe en permanence sa capacité à créer son futur.*"¹⁴⁰ Nous pensons comme lui qu'au-delà de son savoir-faire existant, ses brevets, sa notoriété, ses capacités financières... son seul avantage compétitif à long terme repose sur sa capacité, donc celle de toutes celles et ceux qui la compose, à apprendre "mieux et plus vite" que les autres. Il s'agit, dès lors, de cultiver la capacité à questionner sans cesse le socle culturel des structures organisationnelles hiérarchiques devenues traditionnelles, perçues souvent comme rassurantes et comme « allant de soi », mais qui sont souvent inutilement conservatrices. Et qui protègent mal les personnes authentiquement talentueuses.

La crise de la Covid 19 a vu l'émergence de toute une réflexion autour du concept de résilience organisationnelle¹⁴¹ qui dépasse la "gestion de crise" pour aller jusqu'à accueillir les menaces comme des opportunités de remise en question et de renforcement face à l'incertitude et aux risques inhérents à tout ce qui est "vivant".

Dans ce nouveau paradigme de l'inconnu-inconnu, les leaders doivent instaurer, promouvoir et partager un "Etat d'Esprit d'Apprenant". Ils ne sont plus censés "avoir réponse à tout" mais invités à développer leur curiosité, leur empathie, leur authenticité et leur capacité à challenger le *statu quo* et les modèles mentaux souvent inconscients qui forme la sacro-sainte "culture d'entreprise".

C'est ce défi que Satya Nadella a décidé de relever en 2014 lorsqu'il est devenu le troisième CEO du géant Microsoft, alors au creux de la vague tant sur le plan de l'innovation que des résultats financiers¹⁴². Fortement inspiré par les recherches du Professeur en psychologie sociale à Stanford, Carol Dweck sur « l'état d'esprit de développement »¹⁴³ et plus particulièrement le rapport à l'innovation, donc à l'échec. Conscient que la culture Microsoft du "tous contre tous" était devenue trop sclérosée, suffisante et conservatrice parce que dominée par la peur

¹⁴⁰ : Peter Senge, *The fifth discipline. Measuring business excellence*, 1997, 1(3), 46-51.

¹⁴¹ : Guy Koninckx et Gilles Teneau, *Résilience organisationnelle : rebondir face aux turbulences*, De Boeck Supérieur, 2010.

¹⁴² : Satya Nadella, *Hit refresh*, Bentang Pustaka, 2018.

¹⁴³ : Carol S. Dweck, *Mindset: The new psychology of success*, Random house, 2006.

d'échouer et d'être jugé, ; il invite tous ses managers dans un premier temps, puis l'ensemble des 180 000 collaborateurs dans le monde, à développer l'empathie et l'humilité de « ne pas savoir... mais d'apprendre sans cesse... » Neuf ans plus tard, les résultats sont là avec une performance exceptionnelle qui se traduit dans les chiffres mais qui s'accompagne surtout d'un nouvel "état d'esprit".

Nous pourrions ajouter, qu'à notre sens, organisation apprenante et temps de plaisir en organisation sont associés, même s'ils semblent souvent menacés. Que le « plaisir organique », qui apparaît naturellement, de manière intrinsèque et inhérente à la vie du travail en équipe suscite des émotions positives de joie, d'amusement et même de légèreté qui sont essentiels à nos existences. Comment les préserver quand notre espace temporel se contracte à mesure que s'accroissent les zooms, les teams et les skypes ?

La simple idée de mettre à l'agenda un « moment de plaisir » est suffisante pour annihiler l'effet positif recherché soulignent G.N. Tonietto et S. A. Malkoc. Un lien intéressant est à faire apparemment entre les « employés remarquables » et la capacité à éprouver de la joie au travail¹⁴⁴.

David Lambert : Le modèle de l'organisation apprenante améliore aussi les conditions de travail, diminue les effets négatifs du stress, augmente le sentiment d'être utile aux autres et à la société environnante par son travail...

Un euro investi dans le domaine de la Qualité de Vie au Travail en rapporte quatre en surcroît de productivité et tout commence par un accueil et une intégration réussis !

Le développement du concept d'organisation apprenante consacre un glissement d'une « logique des facteurs » technico-économiques qui structurait historiquement la pensée en gestion, vers une « logique des acteurs » mettant l'accent sur les phénomènes d'apprentissage, de formulation d'objectifs clairs et partagés, de haut niveau de participation des membres de l'organisation aux décisions, d'apprentissages interentreprises, comme le développement de réseaux professionnels et de communautés de pratiques .

Edgar Morin, en précurseur, a su souligner qu'une organisation qui n'aurait que des libertés, et très peu d'ordre, se désintégrerait « à moins qu'il y ait en complément de cette liberté une solidarité profonde entre ses membres ».

L'organisation apprenante¹⁴⁵ consacre la résolution de problèmes complexes par une autonomie accrue, un travail en équipe pluridisciplinaires et la conviction qu'il y a une intelligence immanente à la vie.

Ceci doit ouvrir la voie à une augmentation des capacités d'apprentissage des salariés en continu, au développement des compétences et à davantage de confiance à l'égard du management de proximité.

¹⁴⁴ : Gabriela N. Tonietto, G. N., et Selin. A. Malkoc, « The calendar mindset: Scheduling takes the fun out and puts the work in », *Journal of Marketing Research*, vol. 53, n° 6, mars 2016, p. 922-936.

¹⁴⁵ : Béatrice Arnaud, Eric Mellet et Philippe Pierre, Chapitre « L'entreprise apprenante », Michel Barabel et alii, *Grand Livre de la formation*, Dunod, 3ème édition, 2020.

Ceci doit surtout aider à combattre les machines, les tableaux de bord, les critères de mesure et autres processus qui visent au froid contrôle et nous déshumanisent.

Billet 4/4 : La place des déviants positifs.

7 points en résumé :

Dans ce billet accessible sur www.mellet-consulting.com et sur www.philippepierre.com, derrière le terme de « déviants positifs », nous pointons plusieurs phénomènes :

- Associations « pépites extérieures » et « pépinières internes » ! On ne peut plus recruter que des experts avec 5 à 10 ans d'expérience dans un métier et cela oblige à élargir constamment viviers et manières de regarder les autres pour mieux les connaître et les intégrer !
- A une approche « problème cherche solution », préférons le regard des « déviants positifs » qui nous permettent d'échapper aux solutions standardisées et aux carrières longues en « escalier » ;
- Ces « déviants positifs » ou « talents » sont utiles pour innover et faire rupture quand cela est utile. Ils illustrent, pour nous, l'usage de la liberté, de sa liberté, comme pouvoir de révision des normes qui prévalent dans un collectif humain et disent souvent une « normalité » qui engourdit ;
- Ces « déviants positifs » ou « talents » sont souvent mis à mal par des personnes qui les transforment en « boucs-émissaires » ;
- Les innovateurs s'étiolent assez vite dans une organisation classique qui ne cultive pas un ou des « environnements apprenants ». Et aussi l'éducation de l'audace qui n'est pas sanction de l'échec mais expérimentation et encouragement constant à « l'essai-erreur » ;
- « Déviants positifs » et « talents » ont cela aussi en commun de vouloir « apprendre à apprendre » et d'apprécier les managers qui - leur fixant un cap et un cadre - osent le feed-back très régulier ;
- Rénover une culture d'organisation - en intégrant des profils atypiques - est certes long et exigeant mais ne peut se faire sans souci de l'équité. C'est-à-dire, savoir identifier et assumer des différences, produites précisément par les déviants « positifs » et « talents », qui profitent, au final, à toutes et tous !

Vous croiserez, dans ce billet, Marlon Brando et l'équipée sauvage, les principes de la « déviance positive », des équilibristes de l'émergence, Jacques Dutronc, un énergigramme, des pas sur le bitume, René Girard, Françoise Héritier, Colette, un lama qui vous regardera avec amour, Nietzsche en toute fin du billet...



Photo de Rachel Claire sur [Unsplash](#)

[David Lambert](#) (Dirigeant de [FuturGo](#)) : Eric Mellet et Philippe Pierre, en quoi consiste l'approche de la « Déviance Positive » ?

De manière tout à fait conventionnelle, les praticiens accompagnateurs du changement social se concentrent sur les comportements les plus communs dans les organisations qui rencontrent des difficultés pour en comprendre les origines et y apporter des « solutions correctives¹⁴⁶. C'est l'approche classique : « problème cherche solution » !

Force est de constater que trop souvent devant des défis toujours plus complexes, les méthodes dites « traditionnelles » d'accompagnement du changement fondées sur les outils et pratiques des « experts externes » ne marchent plus, voire même suscitent le rejet. C'est même selon une étude McKinsey (c'est quand même un comble), 70% de taux d'échec des missions de la sacro-sainte "conduite du changement"¹⁴⁷. Une raison majeure : la sous-estimation du "facteur humain". Les acteurs du système vivent cela comme une disqualification de leurs compétences, une défiance des dirigeants à leur égard et cela sape leur engagement. Le syndrome de la « Best Practice » identifiée à la serpe par l'expert extérieur inconscient de la complexité du système, formalisée en fiche prête à l'emploi et imposée par une hiérarchie loin du terrain ne trompe plus personne !

L'approche dite de la « Déviance Positive » s'appuie sur l'idée que :

- toute communauté est à même d'identifier ses difficultés si on lui en donne l'opportunité, le temps et les moyens ;
- dans toute communauté, des « déviants positifs » ont déjà trouvé des solutions adaptées à la situation/problème et à ses contraintes ;
- une fois identifiées, ces pratiques peuvent être transmises (sans être imposées) et donner lieu à des plans d'action concrets pour promouvoir leur adoption par toutes les parties prenantes concernées ;

¹⁴⁶ : Shirley Singhal & Marston Holt, 2013.

¹⁴⁷ « Organizing for successful change management » - Joseph Isern & Caroline Pung – A McKinsey global survey – The McKinsey Quarterly – June 2006

- les réussites doivent être communiquées, célébrées et amplifiées stimulant ainsi « l'apprenance » à tous les niveaux de l'organisation.

Parce qu'ils agissent le plus souvent dans les interstices de l'organisation, à sa périphérie, là où la prise d'initiative est possible et en fonction de l'opportunité qui se présente, les « déviants positifs » ont besoin de ressentir de la confiance de la part de leur hiérarchie, d'éprouver la reconnaissance de leur contribution spécifique et de bénéficier de l'autonomie pour s'exprimer et innover.

David Lambert : Si l'on part à la recherche des « déviants positifs », quels sont les signes pour les repérer ?

Les « déviants positifs » (<https://mellet-consulting.com/a-la-recherche-des-deviants-positifs/>) visent toujours à améliorer, à simplifier, à satisfaire les attentes des diverses parties impliquées dans un processus sans perdre de vue la recherche d'un bien commun.

ils sont par nature rares (10 à 15 % des effectifs totaux) et nous pouvons faire quelques constats simples sur ces « déviants positifs » :

- On peut les qualifier de « socio-perceptifs » car « ils se comportent comme des stratèges opportunistes et réussissent assez bien à piloter leur vie de façon avisée. Leur profil est schématiquement le suivant : dans un environnement complexe et incertain, ils s'orientent en utilisant conjointement leur raison, leurs émotions et leur intuition...Ils cultivent l'intelligence des socio-systèmes et perçoivent les motivations des uns et des autres (personnes ou collectifs) ; ils anticipent les conduites et sentent les latences et les dynamiques qui sous-tendent le cours des choses »¹⁴⁸ ;
- Dans leur environnement professionnel, ils jouissent généralement de la reconnaissance de leurs pairs et (normalement) de leur hiérarchie directe pour la capacité à délivrer systématiquement des résultats élevés, et cela, par des voies non conventionnelles ;
- Ils démontrent et diffusent un « état d'esprit de développement » c'est à dire « orienté solution », toujours prêts à élargir leur zone de confort pour trouver « ce qui marche » à leur niveau bien sûr, mais aussi avec la réelle préoccupation de servir aux mieux les intérêts du système dans son ensemble ;
- Ils font preuve de résilience et chaque obstacle ou échec rencontré est, à leurs yeux, une occasion d'en tirer individuellement et collectivement des enseignements et une nouvelle énergie pour trouver de nouveaux chemins pour mener à bien leurs projets ;
- Leurs facteurs de motivations sont avant tout intrinsèques : ils cherchent à atteindre leurs objectifs parce qu'ils leur procurent de la satisfaction et qu'ils sont en accord avec leurs valeurs, leurs aspirations et leurs forces ;
- Ils ne cherchent pas le « pouvoir sur » mais bien davantage le « pouvoir de » et la reconnaissance dont ils ont besoin de la part de la hiérarchie doit se traduire par une véritable confiance en leur sincérité, leur engagement et la « marge d'autonomie » qu'on leur accorde est souvent plus importante à leurs yeux que les moyens qu'on leur donne ;
- Ils sont à l'aise dans les interstices ou à la périphérie de l'organisation, conscients que le prix à payer en temps et en énergie dans les « jeux de pouvoir » nuirait à leur réelle capacité à exprimer leur créativité et à influencer le réel ;
- Ils passent plus de temps que les autres, en cas de « coup dur », de négociation âpre, de décision clés à prendre... avec les autres, les yeux dans les yeux, en face-à-face et délaissent alors les e-mails, les « copies cachées », les « pour information »...
- Ils donnent rarement d'ordres mais interprètent et influencent (au commandement, ils préfèrent l'autorité basée sur la compétence et l'art du questionnement ;
- Ils sont capables de tenir bon dans les moments critiques où leur côté passionné fait la différence ;

¹⁴⁸ : Alain de Vulpian & Irène Dupoux-Couturier, *Homo sapiens à l'heure de l'intelligence artificielle : la métamorphose humaniste*, Editions Eyrolles, 2019.

- Ce sont des « équilibristes de l'émergence » qui parviennent à comprendre les signaux faibles qui bruissent dans la société, l'entreprise et à leur donner une voix. Un signal faible est pour eux un fait paradoxal qui inspire réflexion ;
- Ils font des correspondances pour eux et pour les autres entre les activités de travail et hors travail ;
- Ils sont souvent nourris par la pratique d'une discipline (arts plastiques, arts martiaux, musique, sport en compétition...)
- Ils sont souvent porteurs d'un héritage moral ou s'inscrivent dans une filiation personnelle (vision enracinée dans le passé) ;
- Ils ont souvent un engagement actif dans la société civile.

Les paroles de la chanson *L'aventurier* (<https://www.youtube.com/watch?v=xUh70crBE34>) par Jacques Dutronc sont, en ce sens, explicites :

*"Je suis un aventurier
Et j'ai beaucoup bourlingué
J'ai fait la vie à Varsovie
J'ai fait le mort à Baltimore
J'ai fait le rat à Canberra
J'ai joué aux dés à Yaoundé
J'ai joué aux dames à Amsterdam
J'ai fait des games à Birmingham
Je suis un aventurier
Avec lequel il faut compter
Je suis un aventurier
Avec lequel il faut compter..."*

David Lambert : Il vous arrive aussi de parler de « talent ? Anders Ericsson soulignait que « le talent, ce n'est pas ce que vous faites une fois que vous êtes bon, mais ce que vous faites pour devenir bon ».

Pierre Mirallès dit souvent que « si la compétence d'un individu se définit notamment par ce qu'il sait faire, son talent se caractérise par ce qu'il fait mieux que les autres ».

Théodore Roosevelt entendait que « le meilleur manager est celui qui sait trouver les talents pour faire les choses, et qui sait aussi réfréner son envie de s'en mêler pendant qu'ils les font ».

Un talent est plus qu'un potentiel. Un talent peut se définir comme excellent, différent et généreux.

Excellent : le talent performe à bon niveau de contribution. Ce n'est pas un potentiel dont on suppose qu'il va faire. Le talent fait. Il réalise. Comme réalise un joueur d'un sport collectif qui ne reste pas sur le banc – dont on dit qu'il a à du potentiel (supposé) - mais qui rentre sur le terrain, s'implique et performe. L'excellence renvoie ici aux ressources personnelles rares, héritées, entretenues par la pression compétitive et orientées par une « vocation »¹⁴⁹.

Différent : le talent emprunte des voies nouvelles ou peu empruntées. Il cultive cette originalité et à le goût de l'expérimentation. Pour lui, la répétition ne fixe pas la notion ! Il veut que cette différence soit encouragée pour qu'il l'assume avec sérénité.

Généreux, cela signifie que le talent transmet tours de main, bonnes pratiques et même coup d'œil à des personnes qui se situent hiérarchiquement à tous les niveaux. En cela, le talent n'est pas dans l'organigramme, il est dans "l'énergigramme" (peu importe pour lui le rang et le statut du point de vue que la compétence soit démontrée !) !

Une personne talentueuse aide à voir le monde tel qu'il est et non tel que l'on voudrait qu'il soit...

¹⁴⁹ : Pierre Mirallès, *Le management des talents*, Entreprises et management, 2007.

Elle vise à comprendre qu'une innovation n'est pas forcément une idée nouvelle de plus mais une vieille certitude de moins ! Pour elle, une réussite arrive si on essaye une fois de plus que le nombre d'échecs.

Nous avons pu remarquer qu'il faut faire confiance d'abord aux jeunes talents pour attirer les jeunes talents et montrer que, dans votre entreprise, on traite avec égards les anciens. Ce sont les très bonnes relations avec les anciens qui fidélisent les jeunes talents.

Une personne talentueuse à la capacité de vous ouvrir l'accès à d'autres milieux que celui que vous côtoyez au quotidien. Elle vous aide à créer des relations entre des domaines qui jusqu'alors n'avaient pas de liens entre eux pour vous... Elle vous persuade aussi que faire partie d'une troupe ou d'un commando a une durée de vie limitée, que c'est un de ses grands intérêts, et que l'on ne peut pas gérer tout le monde de la même manière (mêmes contrats, mêmes objectifs...).

Il faut aussi comprendre que les innovateurs sont souvent stimulés par la perspective de trouver l'idée qui fera leur propre succès et leur permettra de créer leur propre structure. A nous de nous y associer plus tard et réussir avec eux !

Le talent est une femme ou un homme du marché du travail (tout entier) tandis que celle ou celui que l'on pourrait nommer le "potentiel classique" est une femme ou un homme de l'organisation qui l'emploie. Il est d'abord connu dans l'organisation.

Un talent est « énergivore » (vous interroge, vous questionne sur l'essentiel...), « chronophage » (vous prend du temps quand vous êtes disponible et à l'écoute...) et... « ressourçant ». Ressourçant, cela veut dire que le talent n'hésite pas à tester ses idées et à proposer des choses dans une perspective d'amélioration continue. Elle ou il revient vous voir en fin de semaine pour vous donner une bonne idée ou vous livrer une intuition à discuter avec ardeur.

Le temps d'action du talent est rarement planifié à l'avance... Et ce temps est souvent caractérisé par des conversations courtes, rapides, disjointes qui permettent de voir les problèmes sous un angle nouveau. Ce que l'on nomme le "faisceau d'indices" ! Et qui peut vous mettre mal à l'aise car ne vous renvoie pas forcément à ce que vous maîtrisez bien (la zone de confort de votre « compétence consciente ») !

Un talent est déconcertant car il est capable de temps forts et de temps faibles choisis. Cela veut dire que vous pouvez le voir en état de faible intensité lors d'une réunion toute entière qu'il juge non décisive, reprendre des forces et l'assumer (temps faibles)... pour mieux rebondir ensuite (temps forts). Si le temps d'action et sa capacité de réaction ne sont pas planifiés à l'avance, on en déduira que l'énergie du talent, elle, est planifiée à l'avance et dépend ces temps faibles et forts choisis et préservés !

Un talent veut de vous - manager - un "cap" (pourquoi on est là ? quelle est la stratégie de l'équipe ou de l'entreprise ?) et un "cadre" (comment on fait cela ? quelle est la bonne façon de faire ?). Il ne peut "marcher" avec vous que s'il voit le bout du chemin ou la promesse d'un beau voyage à faire ! Souvenons-nous que ce n'est parce que l'on a fixé un cap que les individus comprennent ce qu'il y a à faire. L'objectif s'explique, la stratégie se négocie et la tactique se délègue. La lumière en ces trois points (stratégie, puis tactique, puis objectif...) permet de ne pas avoir d'ombre ! C'est à vous, en large partie, de faire la lumière car le leadership consiste à créer un « changement auquel on croit » (comme le dit Seth Godin). Et les managers ont intérêt à approcher les collaborateurs par une posture « haute », qui suscite des émotions, éveille une tension créatrice, parfois une distance et une crainte maîtrisée... puis s'imposer ensuite par une posture plus « proche » (démontrer sa compétence et sa profonde humanité) que le contraire. Un manager qui n'incarne qu'une posture « basse » génère, en réalité, de l'anxiété par excès de faiblesse et pousse, à terme, les équipes à un certain désinvestissement (de toute façon, il ne sanctionnera pas !). Seuls les managers qui disposent des deux registres (hauts et bas, distants et proches) peuvent susciter de l'engagement, voire de l'admiration. Les leaders touchent les cœurs avant de demander un coup de main.

Un talent est capable de vous dire avec bienveillance : « *comment tu me vois professionnellement dans 5 ans et ce n'est pas forcément ici, dans notre entreprise ?* » « *Aide-moi à co-construire mon projet professionnel !* » Du reste, ce projet professionnel est un projet de vie tout court ! Le travail n'est qu'un des points de l'espace tout

l'entier. Ce qu'attend de vous la talent est de resituer l'expérience professionnelle avec vous dans un parcours de vie plus large.

Un talent se comporte donc, en général, de manière inattendue. Atypiques, bienvenue ! Avec eux, on doit alors passer la réalité à un révélateur ! Car le talent véritable ouvre à ce qui est imprévisible, innovant, étrange... Et vous que comptez-vous faire pour valoriser des talents issus d'horizons non conventionnels ?

Nous avons pu remarquer que les personnes talentueuses ne sont pas toujours celles qui le montrent le plus!



Photo de [Etienne Girardet](#) sur [Unsplash](#)

David Lambert : Pourquoi faut-il protéger les talents ?

Et le faire volontairement ! Un talent peut être puis ne plus être.

David Lambert : Cela me fait penser au best-seller de Robert Sutton, professeur à Stanford : *Objectif zéro-sale-con : Petit guide de survie face aux connards, despotes, enflures, harceleurs, trous du cul et autres personnes nuisibles qui sévissent au travail !* Et aussi à cette citation de Carol Dweck : « *les (faux) génies n'ont pas besoin d'équipes géniales* » !

Les meilleurs ennemis du talent, nous les nommons les « Ph neutres ». Ils peuvent même devenir « acides ». Ils chassent en meute et s'en prennent aux talents. A ceux qui ont moins de pouvoir qu'eux. Autant rester seuls à jouer les gros poissons, pour reprendre l'héritage de Carol Dweck dans son ouvrage *Changer d'état d'esprit*, publié en 2010.

René Girard, philosophe français, en particulier dans ses ouvrages *La violence et le sacré* et *Le bouc-émissaire* souligne l'importance qu'il y a à protéger les talents et non céder au conformisme ambiant qui récompense - autour de nous - toujours les plus dociles ! Ceux que l'on pourrait les « Grands Conformes » en organisation et qui finissent par peupler les comités de direction si l'on n'y prend garde !

René Girard souligne le rôle de la « violence fondatrice » pour expliquer le penchant de l'Homme à chercher des boucs émissaires responsables de ses malheurs. Un bouc-émissaire est une personne qui paye pour toutes les autres. Il est tout simplement impossible de construire une image de soi autrement qu'en nous comparant à autrui, à une norme induite par nos observations ! L'injustice est à la base de cette élection/désignation du bouc émissaire. René Girard rappelle ce rite de la religion hébraïque. Dans la Bible (Lévitique) on peut lire que le prêtre d'Israël posait ses deux mains sur la tête d'un bouc. De cette manière, on pensait que tous les péchés commis par les juifs étaient transmis à l'animal. Celui-ci était ensuite chassé dans le désert d'Azazel (= traduit fautiveusement par « émissaire ») pour tenir les péchés à distance. Ce bouc n'avait rien fait de mal, il était choisi au hasard pour porter le blâme de tous afin que ces derniers soient déchargés de toute accusation.

Le mécanisme du bouc émissaire repose sur une illusion persécutrice partagée entre bourreaux et victimes. Il faut un coupable pour faire taire la violence généralisée. Si les citoyens de Thèbes voient dans Oedipe le responsable du fléau qui ravage leur ville, celui-ci en retour est convaincu de sa culpabilité et se crève les yeux pour ne plus voir sa faute.

Le « talent » nous renvoie à notre propre parcours quand il fait avec aisance et détachement, facilité, pourrait-on dire, ce que l'on a du mal à faire. A l'origine de toute violence, explique René Girard, il y a le « désir mimétique », c'est-à-dire le désir d'imiter ce que l'Autre désire, de posséder ce que possède autrui, non que cette chose soit précieuse en soi, ou intéressante, mais le fait même qu'elle soit possédée par un autre la rend irrésistible.

Le talent sera éliminé et instinctuellement deviendra victime, jouant le rôle à la fois de pansement et de paratonnerre. La mise à l'écart du talent permet donc au groupe humain de réduire des pulsions violentes.

Retenons la leçon de René Girard : protégeons les talents (excellents, différents, généreux) car ils sont constamment menacés par le conformisme étouffant ! Par celles et ceux qui veillent avec zèle au bon déroulement des processus quitte à les graver dans le marbre. Rappelons-nous que dans la tradition chinoise des « Tchéou », le manager devenu légitime est un moyeu de la rue sur lequel s'équilibrent les rayons, est celui qui réussit à reconnaître tous les talents.

Dans un collectif humain qui fonctionne bien, une norme culturelle existe entre les membres du groupe pour modérer la dramatisation des propos lors d'une réunion ou au moment d'une prise de décision importante. Mais il doit aussi exister une forme de divergence dans l'expression des opinions et c'est bien sûr là que les talents trouvent toute leur importance ! Une solution, pour le manager, consiste à commencer les débats par des arguments et non par les avis (polarisés) de chacun, à limiter le coût affectif des réunions par des temporalités courtes, un ordre du jour auquel on tient et des propos énoncés compréhensibles pour tous (pensons à ceux qui ne parlent pas bien la langue du pays d'accueil de la réunion). La lucidité d'une décision collective, cela s'organise ! Un collectif humain, laissé à lui-même, trop homogène en ses convictions, radicalise la nature des opinions individuelles, les élimine à terme. Il est donc toujours gagnant, pour un manager, d'organiser les échanges et de faciliter les débats contradictoires en faisant travailler, en amont d'une réunion ou d'une journée de travail, un groupe de « pour » et un groupe de « contre ». Et au cours de cette phase amont, de proposer d'autres modèles et d'autres opinions par l'accès à des conférences, de la veille documentaire, des rencontres avec des anciens... La personne talentueuse prend des risques pour transformer. Le « ph neutre » contrôle les risques pour ne pas transiger.

David Lambert : Et en avouant nos limites, nous signalons que nous reconnaissons avoir besoin des compétences complémentaires de l'équipe. Une norme est établie grâce à la présence de la personne talentueuse : la proximité et la confiance se développent. Un talent, c'est une personne qui dit : j'ai besoin de toi ! Le talent a-t-il un âge ?

Le talent peut se détruire comme Arthur Rimbaud à 21 ans ! François René de Chateaubriand écrit ses Mémoires d'outre-tombe entre 76 et 79 ans ! Gustave Eiffel achève les travaux de sa Tour à 57 ans ! Louis Pasteur invente le vaccin antirabique à 63 ans ! Françoise Héritier écrit jusqu'à mort. Colette aussi.

La curiosité alimente l'aptitude à innover. Comme celle des sœurs Tatin !



Photo de [Greg Lippert](#) sur [Unsplash](#)

David Lambert : Vous faites un lien entre apprenance et talents ?

Le talent dépend toujours de ce que nous nommons, avec *Michel Serres*, l'éducation de l'audace, c'est-à-dire un environnement apprenant (qui offre à chacun la liberté de se développer sans contrainte et de formuler de nouvelles idées). Comme un trampoline ! En renvoyant les idées à leur auteur, l'environnement apprenant leur donne de la perspective et génère des moments de découverte mutuelle entre les membres d'une équipe qui se soude.

La chance, dans ce contexte ? C'est savoir rebondir sur les rencontres que l'on fait ! L'audace est un « aimant à opportunités » ! Si tu veux faire réussir quelqu'un de différent, dans tes équipes, empresse-toi de lui faire rencontrer quelqu'un qui lui ressemble, quelqu'un qui lui est similaire et avec qui il pourra partager ses peines ou ses difficultés. Et fais-lui aussi rencontrer quelqu'un d'exigeant qui lui permette d'inventer un avenir (compétences futures) et prenant appui sur ses compétences actuelles. Un peu comme réussit à le faire, pour *Billy Elliott*, la Professeure de danse classique qui lui permet d'inventer un autre avenir et de soutenir une identité de profil atypique ! Elle a su voir ce que les autres ne voyaient pas ou refusaient de voir.

David Lambert : Oui. Elle amène à considérer la rencontre comme une entrée en contact avec une œuvre d'art !

Oui, c'est tout à fait cela, c'est avoir accès à une œuvre d'art !

Nous avons eu la chance de réaliser des milliers d'entretiens de recrutement dans nos carrières de manager ou de DRH, d'enseignant ou de chercheur. Et ainsi, nous le croyons, ouvrir des horizons, encourager des vocations. Oui, recruter aussi, c'est avoir accès à une œuvre d'art ! Nous assumons pleinement cet idéalisme !

Recruter, c'est accepter de vivre une rencontre ! Oui, une rencontre. Et non un simple rendez-vous qui se programme. Une rencontre porte en son sein l'imprévisible, l'inattendu et ouvre la porte à celle ou celui qui n'est pas comme nous ! Qui nous percute dans nos évidences. Qui, par son art du questionnement, nous touche à l'essentiel !

Bien recruter, c'est accepter de ne pas faire confiance tout de suite à ce que l'on ressent. La première intuition n'est pas bonne conseillère... Ne faites jamais totalement confiance à ce que vous ressentez quand vous le ressentez ! Moins nous avons de temps et plus nous sommes fatigués et plus nous avons tendance à tenir compte uniquement de l'information qui confirme les idées que nous avons déjà (biais de confirmation). Ne relisez pas le cv du candidat deux minutes avant l'entretien car nous avons tendance à accorder un poids démesuré à la première information dont nous disposons (biais d'ancrage).

L'imprévisible... *"Une œuvre d'art devrait toujours nous apprendre que nous n'avions pas vu ce que nous voyons"* disait Paul Valéry. Une œuvre d'art arrête le temps et nous questionne sur ce que nous sommes... Nous fait grandir. Il en est de même en recrutement !

Quand un recrutement s'opère bien, nous validons toujours ce triptyque : jamais en un seul lieu, jamais en une seule fois et jamais tout seul. Qu'est-ce à dire ?

Qu'il faut marcher en recrutement. Au moins un tiers du temps. On fait de même quand on aime une œuvre d'art. On se déplace dans la salle du musée, dans la rue, dans l'atelier... Pour accéder à la composition, pour apprécier la touche ou la matière, pour mieux voir et surtout mieux écouter... Lorsque l'on marche, à mesure que nous cheminons, nous aiguisons notre attention, nous sommes stimulés par des apports extérieurs, ce qui casse le mode de pensée linéaire et contribue à déclencher de nouvelles associations d'idées.

Qu'il faut revoir une personne pour en apprécier la qualité. On fait de même quand on aime une œuvre d'art. On revient la voir avec une autre humeur, une autre envie, une autre saison du cœur.

Qu'il faut évaluer à plusieurs. On fait de même quand on aime une œuvre d'art. On en parle à une personne que l'on aime ou apprécie.

"Une œuvre d'art n'est lisible que par approfondissements successifs" a écrit le natif de Röcken en Prusse...