
MAG RH 23
LEARNING SHOW



MAG RH 23
RUBRIQUE A BRAC

13 CONSTATS UTILES SUR LA «GRANDE DÉMISSION » OU ENCORE LA «GRANDE FLEMME ».



PAROLES D'EXPERTS

ERICMELLET **PHILIPPEPIERRE**

Eric Mellet est expert en formation managériale et commerciale, conférencier et spécialiste des organisations apprenantes.

Philippe Pierre est sociologue, conférencier et ancien DRH.

(www.mellet-consulting.com et www.philippepierre.com)

Quand on parle de « Grande Démission » ou encore de « Grande Flemme », on devrait resituer ces constats dans un cadre sociologique plus large du champ du travail qui est celui de la remise en cause de la centralité du travail dans nos existences. Celui de la contestation d'un mode vertical d'autorité tout autant que celui de la montée en puissance de rapports sociaux davantage en archipel. Cet article, présenté en deux parties, illustre, en 13 points, certaines de ces métamorphoses quand les contraintes posées par le contenu du travail (conditions d'exercice, conséquences sur la santé...) paraissent à beaucoup incompatibles avec la vie même. Face à un nécessaire renouvellement des modèles managériaux, cet article milite pour une possible alliance des vertus de la psychologie positive, des neurosciences et de la recherche interculturelle.

Alerte à l'emploi ! Haro sur le travail ! 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 ?

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

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, de ralentir ou de « sortir du système ».

Nous proposons un décryptage des dynamiques à l'œuvre au travers de 13 phénomènes contemporains qui percutent, selon nous, la sphère du travail et des organisations. Cet article comporte deux parties.

1 Un phénomène de désaccoutumance qui fait que le travail est moins une valeur en soi

La pandémie de la Covid-19 fut, en tout point, un moment singulier. La toute première fois de l'histoire de notre espèce que toute l'humanité a eu à affronter ensemble une même menace en un même temps.

L'impensable était partout. L'inédit devenait norme quotidienne.

Nous nous sommes ainsi redécouverts vulnérables au sein du vivant. L'état de sidération qui l'a accompagné a fait que nos contemporains se sont sentis autorisés à penser que la présence physique au travail n'était plus finalement une évidence.

Nous sommes montés à 11 millions de salariés en chômage partiel, et un fort contingent d'indépendants privés de débouchés, sans que l'économie s'écroule pour autant. 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 », du « Toujours Plus ». Pour chacun, le regard intérieur de sa conscience a pu éclairer les vicissitudes du métro-boulot-dodo et donner envie de déplacer en soi et pour soi certains équilibres. Ce que nous nommons normalité n'était peut-être rien d'autre que l'habitude patiemment acceptée de notre relation au monde et la santé de nos enfants comme de nos parents était plus importante que le montant de nos revenus. Il était bon de nous déshabituer...

Notre modernité est une lutte permanente pour « gagner du temps ». Le temps suspendu, pour certains, de la Covid 19 y a porté atteinte.

Une moindre présence sur le lieu de travail a renforcé l'idée que le travail n'était pas une valeur en soi mais davantage un moyen de s'accomplir. Que le sens du travail, c'est surtout le bonheur qu'il permet, y compris dans sa vie privée, et parfois qu'on y trouve.

Considérer l'activité de travailler comme ayant un sens en tant que telle, travailler pour travailler... c'est se leurrer car c'est faire d'un moyen une fin.

Et si le but de la vie, c'était la vie. Et plus encore, une grande occasion de donner notre vie. Et non le travail ? Personne ne cherche réellement le travail pour le travail. Considérer le travail comme un moyen – et non une fin, une valeur morale – ne lui redonne-t-il pas finalement tout son sens ? Car on en fait une activité située dans le temps (on travaille pour un beau voyage à venir...) et pas une sorte de condamnation sourde à heures fixes.

Une valeur morale, c'est vouloir la chose pour elle-même, par elle-même, en elle-même. La générosité, par exemple, l'est. La diversité ne l'est pas à nos yeux. L'équité, si.

Les individus ne cherchent pas le travail, mais le plaisir, le bonheur et l'accomplissement⁽¹⁾. Gagnons toutes et tous au Loto une très forte somme et le marché de l'emploi se désemplira vite, très vite ! Le travail n'est pas une valeur morale mais une valeur marchande. Alors si le travail n'est pas une fin en soi, il doit avoir un sens ! Le sens du travail, c'est forcément autre chose que le travail.

2 Fatigue et apathie plutôt que « Grande Démission »⁽²⁾ ou encore « Grande flemme »

L'actualité quotidienne, celle de la plupart des mass médias, particulièrement des chaînes d'information en continu, est une longue litanie où rime anxiété diffuse et sentiment personnel d'impotence. Depuis des années, les Français sont certainement parmi les champions de la discipline

du pessimisme spontané qui induit des conduites « autoréalisatrices » qui donnent l'impression que nous n'avons plus force sur le cours des choses face à une tyrannie des événements. Le poison se diffuse et notre société a une sorte de fascination pour ce qui ne va pas⁽³⁾.

Le discours catastrophiste voudrait nous réveiller, il nous engourdit et nous amène à nous suffire d'un microcosme domestique, du divan et des pantoufles⁽⁴⁾.

45 % de nos compatriotes avouent ressentir la flemme de sortir de chez eux. Près d'un tiers des Français se sent démotivé (40% des 25-34 ans), 4 Français sur 10 se trouvent plus fatigués qu'avant la pandémie, 59% des Européens sont en surpoids par manque chronique d'exercice physique⁽⁵⁾.

Les temps sont au défaitisme et à l'oblomovisme. A une pensée qui s'ennuie. A un désir qui ne sait plus sur quoi porter. Et d'ailleurs... que puis-je vraiment face aux attentats terroristes de 2015 ou la guerre déclarée en Ukraine ? Comment agir face au mouvement des gilets jaunes de 2018-2019, à la longue grève des transports liée à la tentative de réforme des retraites de 2019 ou aux manifestations de 2023 qui les prolongent ? En quoi ai-je prise sur ces logiciels et ces procédures qui m'enserrent et rythment mon quotidien depuis mon réveil jusqu'à la nuit ? Je suis incapable de rentrer dans la machine pour la réparer et doit m'en remettre aux autres pour maîtriser le cours des événements. Des autres qui semblent engagés mais... usés, comme le montrent ces dysfonctionnements des systèmes publics – l'hôpital, les transports, l'électricité – qui attisent, en retour, mon propre sentiment de fragilité.

Pire encore, la crise Covid-19 fut ce temps où une partie de l'humanité ne contrôle apparemment plus ses expérimentations scientifiques. Où elles se dérobent à elle. Cette pandémie a pu cruellement illustrer la menace « d'un créateur (l'Homme) qui ne se sent tel que parce que sa créature, le monde humain, lui échappe »⁽⁶⁾.

Envisager la société, comme le font la plupart des mass médias, en termes de chocs (pandémie, risque nucléaire, conflit

armé, inflation, crise énergétique, crise civilisationnelle, tensions religieuses...) revient souvent à couper le monde social en deux et favoriser les idées courtes, celle d'un fatalisme sans fondement. D'un côté, le phénomène ou les personnes que l'on craint et nous, de l'autre, qui réagissons avec les moyens du bord. Quoi qu'il en coûte⁽⁷⁾.

Cynthia Fleury pointe, comme conséquence, un phénomène de dépolitisation des temps actuels dans le sens où le temps, normalement, sert à agir sur le monde, à le transformer, pas uniquement à produire et à endosser la figure du travailleur. « Mais aujourd'hui, c'est l'économie qui capte l'essentiel de notre temps via les entreprises dans lesquelles on travaille et via l'économie du divertissement qui capte de plus en plus notre attention et notre énergie. Ce double phénomène fait que tout le monde n'est certes pas dépressif mais beaucoup d'entre nous sont victimes d'épuisement, d'une « érosion de soi »⁽⁸⁾. Ceci concourt à une vacuité du sens et une érosion du sens de l'effort. A un potentiel de négativité qui s'entretien.

3 Une inversion du rapport de force entre employeurs et employés

La « désertion » vient toucher des professions cruciales pour le simple fonctionnement quotidien de notre société. Les chiffres en matière d'absentéisme semblent alarmants.

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 (« slasheurs »), de lever le pied ou carrément de « sortir du système ».

Autrefois, des normes collectives, consensuelles parce que héritées, transmises et partagées dictaient les conduites, épargnant un peu à chacun d'avoir à « penser » sa vie professionnelle. Notre identité culturelle était massivement instituée : la reconnaissance par l'autorité au travers d'un rituel (initiation, diplomation, mariage, nomination à un poste, etc.) valait

reconnaissance par la collectivité. Le destin de la société industrielle était celle de la montée vers le Progrès. Aujourd'hui, il n'est plus possible de vivre sa vie sans avoir à la penser, ne serait-ce que pour préserver son employabilité sur le marché du travail et faire face à un risque constant d'obsolescence de ses savoirs.

L'individualisation des parcours professionnels n'a cessé, depuis quarante ans, de grandir. Les ancrages collectifs au sein des entreprises (force et utilité perçue des partenaires sociaux, confiance en sa hiérarchie directe, restructurations, importance des ratios financiers dans le quotidien...) n'ont cessé de s'amenuiser. Chacun devient sa petite entreprise : obligé de se vendre devant le tribunal de l'opinion et le nombre de pouces levés sur les réseaux sociaux. La société fabrique un humain individualisé et même atomisé si l'on pointe les conditions de travail d'un certain nombre de nos contemporains les plus modestes.

Pour une minorité, un renversement de pouvoir s'est opéré sur le marché du travail, particulièrement vif dans nos bassins d'emplois en tension. C'est moi qui décide ! Le salarié se savait consommateur ! Il l'est devenu dans sa propre entreprise. Cet individualisme - propre aux salariés, minoritaires dans notre pays, qui se sentent sécurisés et courtisés - prend différentes formes : libre expression des attentes en termes de salaires, de jours de congés supplémentaires, d'aménagement personnalisé du lieu de travail, de semaine de 4 jours... « Maintenant on fait du « one-to-one », c'est à dire qu'on s'adresse à la personne avec le bon message ... moi je vois mes collaborateurs un par un. Je gagne du temps à en perdre ! » nous partageait un cadre expérimenté du secteur des travaux publics.

Si la norme est d'être heureux et autonome, sorte de nouvelle religion positive influencée par une américanisation des mœurs, nous assistons au crépuscule d'une conception doloriste de l'expérience professionnelle. 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 » et cette conviction que « l'on sait ce que l'on a à faire ». 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. 62% des plus de 65 ans adhèrent à cette formule et 62% des 18-24 ans la rejettent ! Ils notent aussi que 63% des Français se disent satisfaits de leur emploi. Ce qui renforce le paradoxe entre pessimisme affichée et conditions réelles d'existence.

4 La montée en puissance d'une société en archipel

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 travail, 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 « slasheurs » (du verbe « compartimenter ») qui cherchent plusieurs activités professionnelles ou bénévoles sur un même trimestre ou sur une même année. Experte comptable du lundi au jeudi, sculptrice et chanteuse dans une chorale le reste de la semaine. Payée à temps plein. Architecte, « gamer », marathonien et professeur de karaté. Les slasheurs se revendiquent plus des « associés » que des « personnels gérés »⁽⁹⁾ pour leurs différents employeurs. Ils renforcent ce nombre grandissant de personnes, travaillant dans plusieurs langues, plusieurs « grammaires de soi » et opérant - nous allions écrire maladroitement « faisant carrière » - dans plusieurs entreprises, associations, collectifs engagés... Les temps changent pour une partie de mes contemporains qui ont plusieurs vies à vivre « en même temps ». Nous passons du centre à des centres sans

que les pages se tournent. Elles coexistent, s'hybrident et se multiplient en rhizomes⁽¹⁰⁾.

Nous serions, toutes et tous, conduits à davantage naviguer dans les îlots d'un « archipel »⁽¹¹⁾ en assumant des tiraillements et des dissonances dans un monde social qui nous a toujours demandé de choisir entre deux cases (Beatles ou Stones, « rouges » ou « calotins », tes méthodes ou les miennes, ville ou campagne...). Nous cherchons de plus en plus 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 »⁽¹²⁾.

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 humanité⁽¹³⁾. Jouir sans entrave ? Vraiment ?

Le travail - et le temps du travail - ne sont plus au centre. Ils forment un îlot important d'un ensemble existentiel plus vaste. La notion « d'archipel » prend au sérieux ces métamorphoses.

5 Un passage de la pyramide hiérarchique au réseau et du réseau à l'archipel

On sait que l'organisation industrielle du travail a longtemps été fondée sur la complémentarité des fonctions (taylorisme/bureaucratie) en un lieu clos (l'usine/le bureau) (modèle de la « loyauté »). Puis les plateaux de co-conception ont tendu vers la simultanéité des temps de travail (modèle de « l'employabilité »). Les plates-formes coopératives introduisent aujourd'hui une synchronisation à distance pour des membres qui restent connectés, présents par des messages, des compteurs, des signatures... quoi qu'il arrive. Pensons à ces équipes en open-space où se multiplient les écrans. Le fonctionnement en mode projet y est valorisé, de même que l'évaluation de ses performances ou potentiels par différents acteurs (ses pairs, ses équipes...).

La remise en cause de la centralité du travail dans nos vies est aussi celle de son

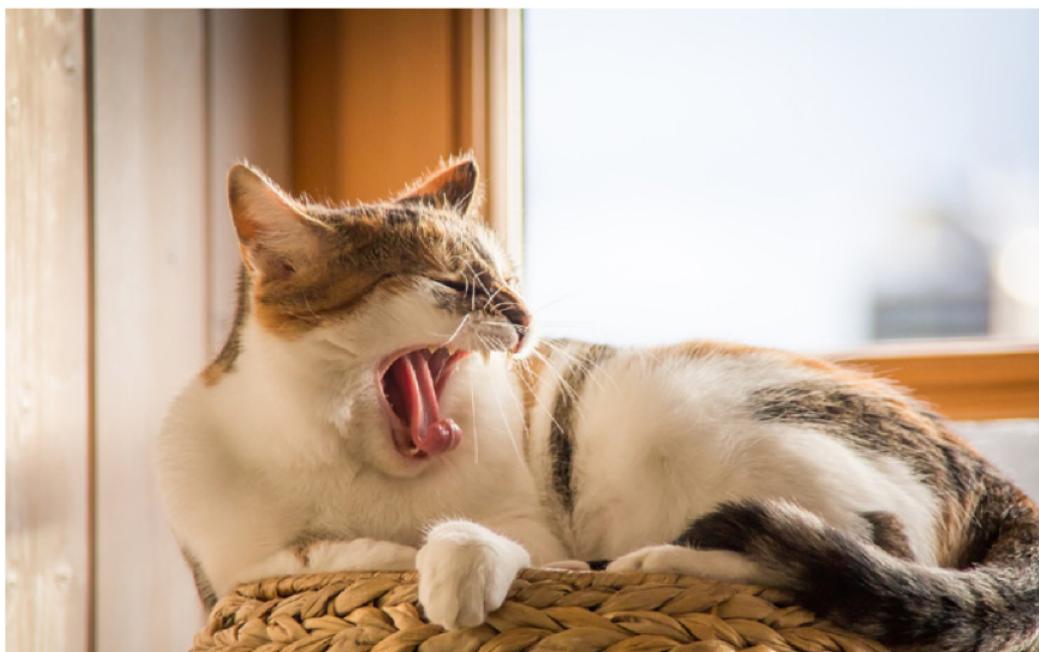
type de contrat psychologique, celui de la loyauté/vertical/pyramidal : on échangeait un surinvestissement professionnel, acceptait les effets du présentisme et de la constante disponibilité, contre une carrière faite chez un seul employeur, privé ou public, et capable de nous protéger dans nos vulnérabilités ou nos vieux jours. A côté de ce modèle hiérarchique traditionnelle (loyauté/modèle latin), de nouveaux modèles d'organisation du travail ont émergé et coexistent en France (employabilité ou communauté de métiers/modèles anglo-saxons), notamment pour des entreprises qui opèrent dans le secteur des systèmes d'information, certains cabinets d'avocats, d'architecture, d'ingénierie, de conseil ; on y cherche, de plus en plus, à y devenir, comme ce jeune programmeur informatique, tout à la fois salarié, entrepreneur de son propre projet et actionnaire).

6 Le renversement de la présomption de compétences

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. Les temps sont pour eux à l'automédication, l'auto-institution politique, l'auto-détermination, l'auto-suffisance voire l'auto-gestion...

Nos contemporains sont de plus en plus nombreux à disputer au « chef », au « sachant », aux « têtes pensantes »... leurs légitimités. 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.

En découle un mouvement général de « judiciarisation » du rapport à l'autre. La personne s'efface derrière le cas à traiter, le dossier à instruire. Name and Shame. La loi des textes s'efface derrière le jugement des opinions.



Plus largement, cette individualisation patente de nos rapports sociaux dissimule une érosion de la confiance en son prochain. Elle révèle une standardisation de nos modes de relation autour de processus écrits, numérisés, tracés... qui ne font pas la part belle à l'oralité et à la confiance spontanée. L'étranger est-il encore un ami que l'on ne connaît pas encore, comme le dit le beau proverbe irlandais ?

7 Le prochain comme un maillon d'une chaîne du savoir

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 tendre à devenir un sujet défini par une conscience de soi qui refuse la soumission mécanique à une loi ou à une volonté supérieure mal comprise. L'élève est censé profiter de la montée en puissance des sources d'information par le net. Il questionne l'enseignant et n'accepte pas qu'une information donnée soit démentie dans le creux de la main par le véritable ordinateur qui a pris nom de smartphone. L'affirmation de soi s'est beaucoup plus verbalisée qu'il y a trente ans. Partout, le

refus s'amplifie d'un savoir en surplomb dénué de véracité tandis que grandit l'envie de « coconstruire » une vérité d'ordre supérieur avec ces maillons de la chaîne du savoir que sont les autres autour de nous...

Ceux de nos tribus et de nos collectifs choisis sur Messenger, Instagram, Twitch ou TikTok. Le « sachant » devient un « carnet d'adresses sur pattes ». Il est apprécié s'il sait ouvrir des portes et faire faire autrement. Il prend figure « d'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 la plus commune – un aplatissement manifeste des structures hiérarchiques du modèle vertical de la « loyauté » et une reconfiguration des économies de la grandeur (celles qui sont supposées dire le juste, le beau, le vrai...) dans notre société⁽¹⁴⁾.

Une balance s'opère entre une enfance impossible à quitter, et un temps de la maturité, impossible à assumer. Ni dedans ni totalement dehors. Éternellement frontaliers⁽¹⁵⁾...

8 La montée en puissance d'une société et d'une économie de la réputation

Un étudiant, dans sa recherche de stage ou d'alternance, ira spontanément chercher sur Glassdoor.com ou Indeed.com ce que l'on dit de cette entreprise sur la Toile et si ses anciens salariés se disent satisfaits de leur passage (du point de vue de l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle, qualité du climat social, fourchettes de rémunération, relation aux supérieurs hiérarchiques, situations apprenantes et formations proposées...). De même, cet étudiant, pendant ses cours, jugera la qualité d'un enseignant en traçant son histoire de vie et en lui accordant du crédit s'il existe ailleurs que dans l'amphithéâtre. C'est-à-dire sur la Toile et ses recoins.

Cette économie de la réputation trouve son affirmation dans le règne des « entreprises plateformes » (Uber, Trip Advisor, AirBnB...) qui admet une rémunération par une commission d'apports d'affaires ou de gestion. Elle ne possède pas les actifs qu'elle commercialise, comme avec le cas du chauffeur de taxi. Le principe de notations croisées entre clients et prestataires fait que « tout s'évalue ». Le client à une note et la prestation, le prestataire aussi. Avec les courriels, les extranets, la téléphonie mobile, l'ordinateur... on repère la position de chacun, de manière licite ou illicite... chacun travaille peu ou prou de chez soi, à tout moment. Dès lors a-t-on vraiment du temps libéré psychologiquement ou simplement du temps libre ?

9 L'enchevêtrement permanent des formes d'action dans l'univers du travail

Il est maintenant assez courant de travailler « et » de toucher des allocations. De « profiter » du chômage et du RSA pour se reconverter 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. Nous naviguons de plus en plus d'îlots en îlots. La multiplication des « tiers-lieux » est un des nombreux signes de ce passage sociétal en « archipel » qui « démultiplie » plus qu'il « n'additionne » : ici, 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. Là, on crée des endroits que personne ne « possède » en propre et qui sont « utiles » à beaucoup (friches culturelles, fablabs, manufactures de proximité...). Là encore, on mutualise espaces et compétences pour répondre aux enjeux locaux d'un territoire.

La conception séquentielle et linéaire propre à nos temps de travail est percutée de toute part. 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. 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. Un rapport au temps simultané s'amplifie quand la personne en face de nous, ou son avatar, est systématiquement avec quelqu'un d'autre en même temps et qu'elle profite d'un écran pour faire coexister plusieurs temps sociaux en un seul espace physique. Avant que le métaverse ne conduise les partenaires en présence à une virtualisation plus poussée. Des humains « super-intelligents » pourraient-ils prendre le pouvoir sur le reste de l'humanité en s'appuyant sur les Big data et l'Intelligence Artificielle ?

10 Un profond et continu mouvement d'individualisation ⁽¹⁶⁾ et aussi de réinvention des rapports sociaux ? Vers des sois en « archipel »

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 ! 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, une large partie de nos compatriotes a été mise en chômage partiel en France. Il est clair que, pour beaucoup, le confinement a fait paradoxalement ressortir 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. Il devenait possible de ne plus être ce que les autres ont décidés que nous soyons. Il était possible pour un temps, une parenthèse inquiète, de tourner la page de son histoire professionnelle.

L'organisation de la société, et l'économie qui lui est rattachée, doivent être « humaines » pour être durables. Dans le passé, l'objectif premier de nombreuses institutions était de créer une valeur économique pour les actionnaires ou les propriétaires. Aujourd'hui, les gens revendiquent autre chose et recherchent des organisations qui ont un objectif plus large que d'accumuler de l'argent.

11 Derrière la « Grande Démission » ou la « Grande Flemme », le scepticisme à l'égard du management tel qu'il est pratiqué

Avant de parler du sens de l'effort, il faudra toujours commencer par donner du sens à l'effort.

C'est moins la critique du travail que celle de l'emploi, celle d'un emploi morne et routinier, d'une exécution machinale des tâches, qui prend davantage d'espace chez nos contemporains. Qui veulent travailler... mais autrement.

Les gens travaillent pour être heureux. Il serait dommage d'attendre la fin de la journée, le week-end ou les vacances pour commencer à l'être ! Pouvoir se réjouir de ce que l'on a entrepris, lire cela dans le regard des copains, des collègues ou des clients, confère du sens.

En cela, si « Grande Démission » ou

« Grande Flemme » 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. La mission du manager est de créer des conditions de travail, une éducation de l'audace et de la confiance, telles que les collaborateurs se sentent mieux ici plutôt qu'ailleurs. Il faut faire en sorte que les salariés, qui ne travaillent pas par amour du travail, réussissent à aimer le travail qu'ils font, les gestes qu'ils répètent (diagnostiquer pour un médecin, ciseler pour un artisan, cuisiner pour un restaurateur, vendre pour un commercial...). Ces gestes que l'on aime faire et qui s'ancrent sont les premiers gisements du sens. Les reprendre inlassablement donne un plaisir renouvelé et invite à progresser. Quelle est la grandeur des gestes de la vie à l'écran en mode « skype » ou « zoombie » ?

« Une personne est une source d'initiative qui a besoin d'apporter sa contribution au monde par ses gestes, son utilité, son interrelation, un service incontestable » souligne Pierre d'Elbée⁽¹⁷⁾. Si le travail n'est plus la forte valeur sociale au centre même de nos existences, la critique des emplois tenus est plurielle et recouvre plusieurs formes d'intolérances :

- *Intolérance à la surveillance et au contrôle organisé. L'anarchiste américain Bob Black écrit : « Ma définition minimale du travail est le labeur forcé, c'est-à-dire la production obligatoire. (...) Tous les travailleurs de l'industrie et des bureaux sont des employés et subissent donc une forme de surveillance qui garantit leur servilité ». Il se demande comment transformer de façon qualitative l'activité imposée en activité libre ?*
- *Intolérance au fait de n'exécuter qu'une seule tâche productive et de sentir dans le travail que l'on fait comme extérieur à soi-même. Le résultat de mon travail et de mes efforts n'est pas observable, appréciable, transmise. « La monotonie induite par son exclusivité obligatoire phagocyte tout son potentiel ludique » poursuit Bob Black. En France, en 2019, 37 % des salariés ne se sentent pas capables de tenir dans leur travail jusqu'à la retraite. L'exposition à des risques professionnels physiques ou psychosociaux, tout comme*

Partout, émerge un besoin de créer de la valeur d'une autre manière... Partout, peut s'initier le passage d'une économie industrielle devenue productiviste à une économie du savoir et des savoirs...

De plus en plus de nos contemporains partagent ce souci d'investissements financiers durables et non simplement rentables. Parce qu'il est de moins en moins vrai que la coordination par le biais d'un gestionnaire, d'un centre, d'un pouvoir unique... soit plus efficace que l'auto-organisation des personnes, travailler en réseau permet d'acquérir de nombreux types de connexions et, au final, une acuité accrue du regard !

Le jugement des groupes est intellectuellement supérieur à celui des individus isolés. Les groupes n'ont pas besoin d'être dominés par des personnes extrêmement intelligentes pour être eux-mêmes intelligents...

Psychologie positive, neurosciences et analyse sociologique des réalités interculturelles peuvent fonder un nécessaire renouvellement des modèles managériaux en organisation.

Le modèle de gouvernance basé sur le contrôle et la centralisation était bien adapté aux défis prévisibles. A ceux de l'expansion des marchés, moins de leur complexification et de conflits sociaux qui sont autant de conflits d'intérêts que d'interprétations culturelles⁽²¹⁾. Les pratiques managériales qui ont eu tant de succès dans le passé, celles qui distinguent cerveaux et bras, têtes et jambes... sont contre-productives dans des environnements moins prévisibles.

A l'origine de la coopération entre manager et collaborateur, il y a très souvent un écart, un mépris ou un quiproquo sur ce l'on attend, sur ce que l'on fait ou devrait faire pour l'obtenir et sur ce que l'on ressent, au final, de ce qui n'a pas été atteint.

L'expérience vécue par deux personnes différentes n'est jamais identique et l'on ne devient pas autre. Tel est le cœur de l'enjeu multiculturel dans le champ du travail.

Aucun salarié n'attend la même chose qu'un autre salarié. Et la fragmentation dans les systèmes d'attentes de nos contemporains nous semble croissante. Quand on pense que tout a été dit dans l'entretien d'embauche et réglé par le « package de rémunération », on se trompe. Et de plus en plus.

A voir sa pratique managériale avec les yeux d'un autre.

Les personnes humaines ont la faculté de prendre des décisions et de résoudre des problèmes collectivement. Elles ont la capacité d'intervenir sur leurs conduites au nom du sens qu'elles leur donnent⁽²²⁾. Il en découle des actions possibles contre l'idéologie du « Même » et du « Plus », du « Toujours Plus » :

- *récompenser la coopération et la co-construction dans tout principe de gouvernance ;*
- *préférer équité (qui marque des différences qui profitent à tous) à égalitarisme (qui bannit le mérite) ;*
- *construire un profit dans la durée et tenir compte des contraintes comme des intérêts des différentes parties prenantes ;*
- *cultiver la reconnaissance des différences plus que la simple tolérance ;*
- *utiliser les contraintes d'un système comme source même de créativité (partir de ce qui existe) ;*
- *tendre à remplacer les structures hiérarchiques pyramidales par des cellules autonomes, petites et conviviales, à l'image des îlots d'un archipel⁽²³⁾ ;*
- *faire confiance aux personnes naviguant entre ces îlots pour permettre des voyages intelligents et des communications fécondes⁽²⁴⁾.*

Au cœur de l'activité managériale, il y a toujours une part de gratuité. Je fais mon activité parce que je l'aime, parce qu'il y a quelque chose en moi, en la faisant, qui est une interrogation qui mérite à mes yeux d'être approfondie⁽²⁵⁾.

Eric Mallet & Philippe Jérome

Références

1. André Comte-Sponville, *Le capitalisme est-il moral ?*, Albin Michel, 2004.
2. 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 ?
3. Dans notre société française, on cultive les passions négatives. On se définit désormais, selon l'auteur du sacre des pantouffles, « par soustraction – on souhaite moins consommer, moins dépenser, moins voyager – ou par opposition, on est contre : on est antivax, antivivande, antivote, antimasque, antinucléaire, antipass, antivoiture » (Pascal Bruckner, *Le sacre des pantouffles : du renoncement au monde*, Grasset, 2022, p. 19).
4. Pascal Bruckner, *Le sacre des pantouffles : Du renoncement au monde*, Grasset, 2022, p. 143.
5. 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.
6. Alain Touraine, *Défense de la modernité*, Le Seuil, 2020, p. 227.
7. Nous sommes toujours en guerre en notre société. Le climat est en guerre, les talents sont en guerre... Les conservateurs dénoncent la remise en cause de la famille et de la division sexuelle, les féministes veulent mettre fin à la culture patriarcale sous toutes ses formes (comme la « culture du viol »). D'autres traquent la « cancel culture » dans les campus, ou bien évoquent le clash des cultures (rébaptisées civilisations) constate Olivier Roy (*L'Aplatissement du monde*, Le Seuil, 2022, p. 17).
8. Jérôme Fourquet et Cynthia Fleury, « Et moi... Pour les Français, la valeur travail est devenue moins centrale », *Les Echos*, 6 Janvier 2023.
9. Eric Albert et alii, *Pourquoi j'irais travailler ?*, Eyrolles, 2003, p. 42.
10. Gilles Deleuze et Félix Guattari, *Rhizome*, Les Éditions de Minuit, 1976.
11. Philippe Pierre et Michel Sauquet, *L'Archipel humain. Vivre la rencontre interculturelle*, ECLM, 2022.
12. Bob Black, *The Abolition of Work*, Loompanics Unlimited, 1985.
13. Pascal Bruckner, *Le sacre des pantouffles : Du renoncement au monde*, Grasset, 2022, p. 75.
14. Le Cedre (Cycle des évaluations disciplinaires réalisées sur échantillon), qui réalise des évaluations tous les six ans en fin d'école et en fin de collège, a récemment montré que plus d'un tiers des élèves de troisième se sentaient découragés d'avance à l'idée de lire un texte d'une page. Ainsi, à l'affirmation « Quand on me demande de lire un texte d'une page, je suis découragé(e) d'avance », 37,5% des élèves se déclarent « plutôt d'accord » ou « tout à fait d'accord » (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).
15. Catherine Ternynck, *L'Homme de sable*, Le Seuil, 2011.
16. Jérôme Fourquet, *L'Archipel français*, Le Seuil, 2019 ; Philippe Pierre et Michel Sauquet, *L'Archipel humain. Vivre la rencontre interculturelle*, ECLM, 2022.
17. Pierre d'Elbée, « Le sens comme fil conducteur de la personne au travail », *Aletheia*, 26/11, 2022.
18. Bob Black, *The Abolition of Work*, Loompanics Unlimited, 1985.
19. François Jullien, *Dé-coïncidence. D'où viennent l'art et l'existence ?*, Grasset, 2022.
20. 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).
21. Evalde Mutabazi et Philippe Pierre, *Pour un management interculturel. De la diversité à la reconnaissance en entreprise*, L'Harmattan, 2008.
22. « Nous ne sommes pas commandés par des déterminants qui s'imposeraient à nous comme autant de priorités nécessaires, mais comme des préférences pour lesquelles nous optons nous-mêmes, et dont nous cherchons à nous assurer que nous ne les subissons pas » (Alain Touraine, *Défense de la modernité*, Le Seuil, 2020, p. 142).
23. « Pendant de nombreuses années, qu'on s'en félicite ou qu'on le déplore, il était admis qu'une entreprise cotée avait pour seule finalité de générer une valeur maximale et toujours croissante pour ses actionnaires. Cette conception étroite du rôle de l'entreprise nous a conduits dans l'impasse, et c'est pour moi une des leçons majeures de la crise » (Franck Riboud, *La crise impose de repenser le rôle de l'entreprise*, *Le Monde*, 02/03/2009).
24. Mike Pedler, John Burgoyne & Tom Boydell (*The Learning Company. A Strategy for Sustainable Development*, Mc Graw-Hill, 1997) définissent ainsi une « entreprise apprenante » :
 - 1, La définition de la stratégie de l'entreprise s'appuie sur l'expérimentation, l'apprentissage et le « droit à l'erreur ». On ne se contente donc pas de sanctionner l'échec et les décisions prises qui s'écartent de celle du « chef » ;
 - 2, La prise de décision est basée sur une approche participative (« tout le monde porte un savoir dans l'organisation »). Mais on évite de solliciter sans cesse pour produire des idées que l'on ne mettra pas en œuvre. Mieux vaut une action simple déployée longtemps qu'une myriade d'initiatives renforçant les effets d'affichage ;
 - 3, Le système d'information favorise la compréhension de la situation, la responsabilisation et l'initiative ;
 - 4, Les procédures d'audits et la comptabilité renseignent sur les performances et permettent de comprendre les mécanismes économiques et financiers ;
 - 5, Les échanges internes entre unités sont favorisés ;
 - 6, La rémunération est flexible et récompense les performances dans le sens des valeurs et objectifs définis ;
 - 7, Les informations sur le marché et l'environnement sont récoltées par les collaborateurs du « front » et transmises dans l'organisation. On y encourage la culture du feed-back ;
 - 8, L'apprentissage se fait aussi par des échanges entre entreprises. On n'hésite pas à former ses équipes avec des entreprises de la même région, voire du même secteur d'activité ;
 - 9, L'entreprise favorise un climat d'apprentissage et d'expérimentation. On encourage d'aller enseigner dans des écoles ou des universités pour saisir ce qui émerge et comprendre les attentes de jeunes et de moins jeunes ;
 - 10, Chacun dispose dans l'entreprise de possibilités d'auto-développement qui ne résument pas à des stages de formation.
25. Pierre d'Elbée, *L'étonnement*, Aristote. 10 clés pour repenser le management, <https://www.youtube.com/watch?v=bQiWxkhorSw&list=PLfGECNCyie8Z93v...KSHgzHsSeyF1JM66&index=2&t=306s>.

MAGR^H

NUMÉRO 23 • LEARNING SHOW • OCTOBRE 2023



EXPLORER LES
APPRENTISSAGES
DU FUTUR