

INTRODUCTION

L'histoire de Pierre

Pierre est un ingénieur-cadre de 38 ans, employé chez un équipementier pour l'automobile. Il est entré dans cette entreprise il y a maintenant douze ans. À l'époque, il avait été embauché comme jeune ingénieur au sein du service recherche et développement. Puis au fil des années, grâce à son implication et ses compétences techniques, il fut nommé chef de projet, puis chef du service après-vente, prenant ainsi la responsabilité d'une équipe de seize personnes. Pierre est satisfait de son niveau de rémunération et des primes instaurées dans l'établissement depuis sa fusion avec un grand groupe industriel, conférant ainsi à l'entreprise une forme de solidité et de pérennité rassurantes.

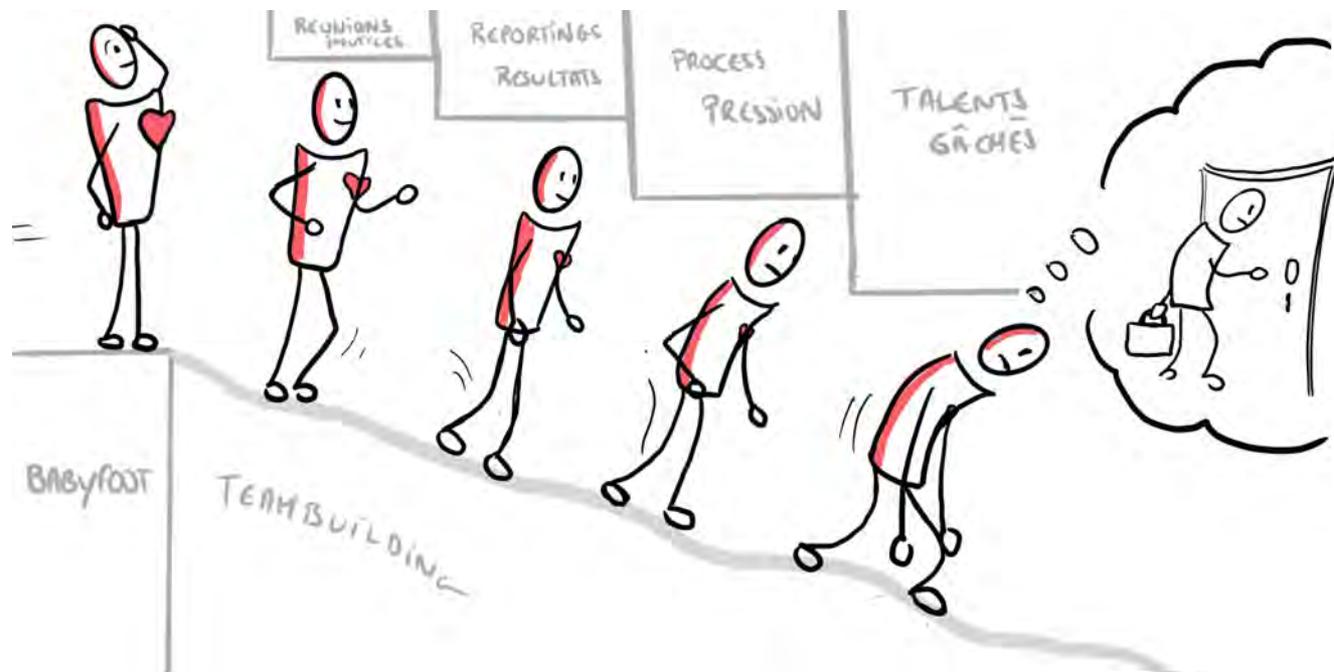
Objectivement, la direction de l'entreprise a su mettre en place de nombreuses dispositions permettant à l'ensemble de ses salariés de bénéficier de facilités et d'espaces conviviaux, à l'image de cette grande salle de détente au milieu de laquelle trône, tel un totem du bonheur au travail, un baby-foot flambant neuf. Oui, mais voilà, le quotidien de Pierre a bien changé depuis environ trois ans.



Un manager épuisé par un management épuisant

Pierre est fatigué chaque jour un peu plus par la complexité croissante des processus de travail et par une pression permanente sur des objectifs suivis à la trace par une armada d'indicateurs et de tableaux de reporting. Il est découragé par le gaspillage insensé de temps passé en réunions inutiles. Il est consterné de voir à quel point les personnes de son équipe n'ont pas la possibilité d'exprimer leurs talents. Il est affligé de voir qu'il passe plus de temps à nourrir la complexité organisationnelle du système qu'à mettre son expertise au service de ses collaborateurs et du bien commun. Enfin et surtout, il se voit devenir malgré lui l'acteur d'un management dépassé et inadapté aux vrais besoins actuels, transmettant toujours plus de pression à son équipe.

Pierre sent venir en lui une forme d'épuisement, générant un désengagement lent et profond. Il travaille toujours avec professionnalisme et sérieux, mais il ne le fait plus comme avant. Pierre a de plus en plus le sentiment d'être un élément du système auquel il appartient, mais dans lequel le plaisir d'y être n'est plus là. Il fait ce qu'on lui demande de faire et il le fait bien, car il est payé pour ça, mais il ne le fait plus parce qu'il aime le faire. Ce qu'il aime aujourd'hui est ailleurs, en dehors du travail, au sein de son club de voile pour jeunes en difficulté, dans lequel il s'implique à fond depuis deux ans.



Un désamour latent avec le monde de l'entreprise

Malheureusement, ni la prime de fin d'année ni le baby-foot ne suffisent à enrayer ce lent mouvement de désamour. Malgré les efforts déployés par la direction pour lui faire vivre des moments inoubliables durant des séminaires de cohésion, ou ceux déployés par la nouvelle Chief Happiness Officer pour retrouver enfin le bonheur au travail, Pierre ressent bien que ce détachement qui l'envahit est plus profond, plus structurel.

D'ailleurs, il n'en parle plus de la même façon. Il ne parle plus, comme au premier jour, de « son » travail, mais « du » travail qu'il fait, tout simplement, tel un exécutant, tel un rouage utile à un système épuisé et épuisant.

Par ce sentiment de désaffection pour son emploi, Pierre vient d'entrer dans la grande famille des 69 % de personnes désengagées dans leur travail, selon l'étude Gallup de novembre 2017. Ce désengagement est un véritable fléau en termes de mal-être au travail pour les salariés, comme en termes de pertes financières et de baisse de compétitivité pour les entreprises. Confortée par une étude effectuée en 2022, cette analyse du marché du travail nous dévoile des chiffres ahurissants en nous révélant que nous serions, en France, seulement 6 % à nous sentir véritablement engagés dans notre travail ! Aussi, selon cette étude, 37 % des Français interrogés se disent concernés par le *quiet quitting*, une forme de « démission silencieuse » qui consiste à ne rien faire de plus que ce qui est inscrit noir sur blanc dans la fiche de poste et à respecter à la minute près les horaires du contrat.



Situé à la charnière de l'organisation, le management intermédiaire procure une vision d'ensemble du système et de toutes ses failles. Sa position de relais, entre ceux d'en haut qui décident et ceux d'en bas qui exécutent, le place dans une position paradoxale d'un commandement, qui ne fait que de conforter l'idée **qu'un nouveau monde du « savoir travailler ensemble » doit impérativement voir le jour.**

LES CONSTATS

**« Provoquer, au sens artistique du terme, oblige à ouvrir les yeux,
à casser le monde dans lequel on vit pour réfléchir. »**

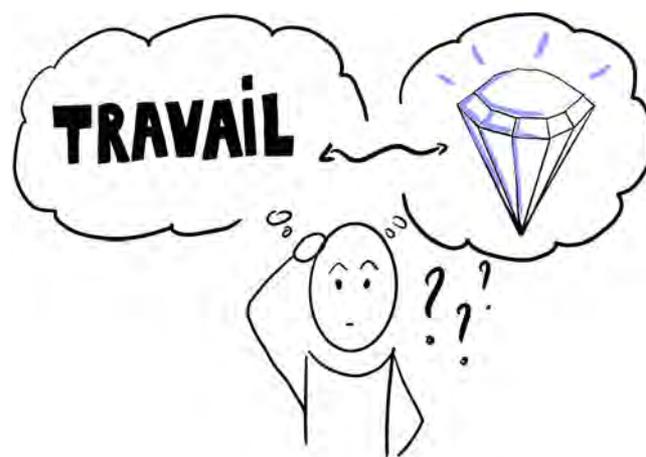
Élisabeth Badinter



1. L'entreprise brûle et nous regardons ailleurs

Le monde du travail n'est pas un monde à part, il est au cœur de nos vies d'êtres humains, au cœur de notre société, de nos civilisations, de nos systèmes économiques, de notre histoire passée et à venir. Il est aussi au cœur de nos préoccupations, de nos débats, de nos revendications, de nos déceptions comme de nos espoirs. Il est au cœur de notre santé, de notre environnement et de l'évolution de l'humanité. Il est au cœur de nos projets, de nos conflits, de nos communautés comme de nos vies personnelles. Le travail est intimement lié à l'Homme et au monde que nous façonnons plus ou moins bien et à toutes les secousses de ses innombrables changements et évolutions.

Le travail est tellement au cœur de notre monde actuel que nous nous questionnons pour savoir si l'on doit l'ériger ou pas en tant que « valeur » au même titre que les valeurs humaines fondamentales. Mais nous devons garder raison et admettre que le travail n'est pas une valeur, puisque justement il possède une valeur économique par la rémunération qui lui est généralement attachée. On ne rémunère pas quelqu'un pour être une personne de confiance, une personne respectueuse ou courageuse, et encore moins pour être honnête. Vu ce constat sans équivoque, pourquoi nous posons-nous la question de sa valeur, alors qu'intrinsèquement il n'en a pas ?



C'est ici que se trouve la confusion. Le travail n'a pas une valeur intrinsèque, mais il possède une valeur extrinsèque qui dépasse sa simple rémunération en compensation des efforts déployés par l'humain pour le réaliser. Cette valeur extrinsèque contient tous les bénéfices que le travail permet d'obtenir au-delà de la rémunération. **Grâce à notre travail, nous pouvons gagner beaucoup plus que notre salaire.**

Si le travail est bien au cœur de nos vies et de notre monde, il existe un espace dans lequel il s'exprime et s'accomplit dans toutes ses dimensions. Cet espace est celui de l'entreprise. Quelle que soit sa taille, de l'unipersonnelle au grand groupe international, **l'entreprise est un écosystème qui révèle la valeur du travail en lui conférant un projet, des moyens, des ressources, une finalité et bien entendu un sens.**

L'entreprise, elle non plus, n'est pas dans un monde à part, elle est totalement en interaction avec notre monde et toutes ses évolutions. Or, notre monde n'a jamais été dans une période aussi remplie d'incertitudes et d'instabilités, et ceci dans tous les domaines : économiques, sociétaux et environnementaux.

L'entreprise désirable

Par son inclusion totale et entière dans ce monde instable, l'entreprise est, elle aussi, en grande fragilité. **Il est de notre responsabilité à tous de prendre conscience de cet état de vulnérabilité de nos entreprises et de ne pas ignorer combien leur déstabilisation et leur dégradation pourraient avoir de lourdes conséquences sur nos vies.**

Oui, aujourd'hui il y a urgence! Urgence à ne plus ignorer des signaux qui ne sont plus des signaux faibles. Urgence à reconstruire une nouvelle manière de travailler ensemble, une nouvelle manière de donner au travail sa vraie valeur. L'entreprise brûle, ne regardons pas ailleurs! Il y a urgence à ne plus se contenter de « réparations de surface », ou de palliatifs superficiels. Il est temps d'aller à l'essentiel.

C'est vers cet « essentiel » que nous vous invitons à voyager avec nous maintenant. Un essentiel, rempli d'espoir et d'optimisme et qui va vous dévoiler la vie au travail dans une entreprise telle que nous la rêvons et que nous appelons « l'entreprise désirable ».

Ce voyage, nous allons le commencer non pas dans l'espace, mais dans le temps...

