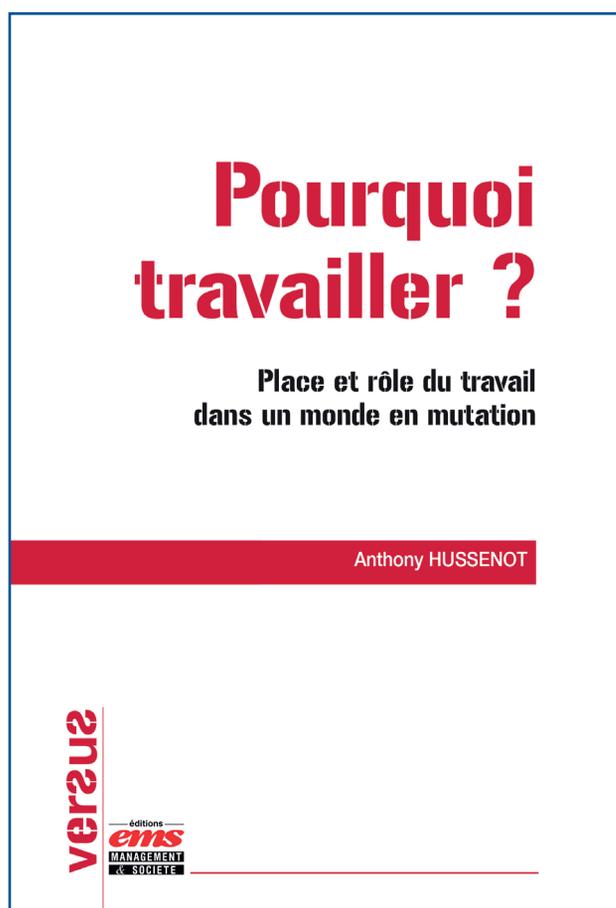


Mosaïque

Entre réalisation de soi et utilité sociale : comment trouver du sens au travail aujourd'hui ?

À propos de l'ouvrage d'Anthony HUSSENOT, *Pourquoi travailler ? Place et rôle du travail dans un monde en mutation*, Éditions EMS, 2022, 198 p.

Par Lucie NOURY
Audencia Business School



Quel est le sens de notre travail ? Pourquoi passons-nous une telle part de notre temps éveillé à travailler ? Est-ce pour la rémunération qui en découle, pour le statut social associé ou bien parce que le travail est un prolongement de nous-même, un espace qui nous permet d'exister et de nous réaliser ? Cette question a récemment trouvé un écho médiatique important, tant et

si bien que la problématique pourrait sembler spécifique au monde du travail post-covid. Du fait de cet intérêt médiatique, les concepts décrivant une supposée crise de sens au travail contemporaine se sont multipliés : de la « grande démission », à la « démission silencieuse », en passant par le *bore-out* (épuiement par ennui) ou encore le *brown-out* (travail en « sous-tension ») par exemple. Cette quête de sens au travail est pourtant bien plus ancienne, puisque les aspirations de tout un chacun à la réalisation de soi (*self-actualization* en anglais) sont au cœur des analyses des psychologues depuis longtemps. Les enjeux associés à cette question du sens au travail n'en restent toutefois pas moins essentiels dans un monde confronté à des crises multiples (sanitaires, géopolitiques, écologiques et sociales...).

Dans son ouvrage *Pourquoi travailler ? Place et rôle du travail dans un monde en mutation*, Anthony Hussenot prend la question du sens au travail à bras le corps, avec pour ambition d'inviter les lecteurs à s'interroger sur ce qui fait sens pour eux, ainsi que sur leur rôle dans les transformations contemporaines du travail et de la société dans son ensemble.

Entre travail « moderne » et « expressif »

Au cœur de la démonstration d'Anthony Hussenot est l'identification de deux paradigmes opposés, qu'il qualifie de travail « moderne » et de travail « expressif » (chapitres 1 et 3). Le paradigme du travail moderne, qui prendrait racine dans la seconde révolution industrielle, est défini comme obéissant à une logique productiviste et comme fondé sur la rémunération et le statut : nous travaillons pour obtenir un salaire et une place dans la société. Le travail moderne irait de pair avec le développement du salariat et de l'entreprise managériale. Dans un passage intéressant, l'auteur présente les processus contemporains d'automatisation d'un nombre croissant de tâches de plus en plus complexes, comme une sorte d'aboutissement de ce paradigme du travail moderne. Hussenot dessine, dans ces quelques pages, un avenir dans lequel seuls les métiers faisant place à « l'expérience sociale, sensorielle et émotionnelle » seraient épargnés par l'automatisation à long terme.

De l'autre côté de ce que Anthony Hussenot qualifie de "*continuum*", se trouve le travail dit « expressif », lequel mettrait l'accent sur la créativité, l'épanouissement personnel et le bien commun : nous travaillons pour nous réaliser et contribuer au meilleur fonctionnement de la société. L'archétype du travailleur expressif étant, selon l'auteur, la figure de l'artiste, qui privilégie la réalisation de soi à travers son activité, souvent aux dépens de sa réussite sur le plan financier.

La plupart d'entre nous, explique Anthony Hussenot, nous situons entre les deux pôles de ce *continuum*, et cherchons à composer avec les tensions et paradoxes que cela implique pour faire sens de notre travail.

Paradigme « moderne » en tension et émergence de nouvelles pratiques de travail

Le paradigme du travail « moderne », nous dit Hussenot, continue d'être dominant, et ce malgré l'ensemble des tensions qu'il peut engendrer, de la désindustrialisation à la financiarisation de l'économie, en passant par la surconsommation (chapitre 2). Se pose alors la question de l'utilité du travail et de son impact, tant social qu'écologique. L'auteur explique que c'est pour répondre à de telles tensions, et à une injonction croissante à l'innovation, qu'un mouvement de « défordisation » s'est d'ores et déjà enclenché dans un grand nombre d'organisations. Celui-ci a pour objet d'accroître l'autonomie des travailleurs à travers la mise en place de lignes hiérarchiques réduites (comme dans l'entreprise libérée ou l'holocratie, par exemple), du télétravail ou encore du travail en mode projet. De telles évolutions sont poussées encore plus loin à travers ce que l'auteur qualifie de « nouvelles pratiques de travail », englobant des pratiques assez hétérogènes allant des nomades digitaux, aux *makers* ou aux influenceurs. Ces nouveaux travailleurs, explique Anthony Hussenot, ont en commun de revendiquer un rapport au travail et à l'entreprise plus libre et plus épanouissant, en somme plus « expressif », à la croisée des figures de l'artiste et de l'entrepreneur (chapitres 3 et 4).

Ré-inventer le travail pour plus de sens

L'auteur fait ensuite un détour par la psychologie (chapitre 5), pour définir le sens au travail comme étant le résultat d'un certain degré de cohérence (par rapport aux autres pans de notre vie, par rapport à nos engagements passés et à nos aspirations futures, par exemple), associé à une finalité, un but, qui ait une signification, de la valeur pour l'individu. En puisant également dans les travaux de Rosa (2010), l'auteur mène une réflexion intéressante sur le rôle de la temporalité dans la production d'un récit permettant justement à l'individu de faire sens de son travail. Or, Anthony Hussenot avance que l'accélération du temps à laquelle nous sommes confrontés, tant pour rester compétitifs économiquement que pour affronter les défis écologiques auxquels nous faisons face, rend plus difficile la production de tels récits. Dans ce contexte, l'auteur invite les lecteurs à faire preuve de « responsabilité » en exerçant leur libre arbitre pour inventer des pratiques professionnelles leur permettant de trouver plus de sens, et de façonner un monde meilleur, notamment en inventant de nouvelles pratiques de travail (chapitre 6).

L'ouvrage est à la fois très personnel, agréable à lire, et fait preuve de grandes qualités pédagogiques. Anthony Hussenot explique, en préambule, avoir été inspiré par les discussions qu'il a pu avoir avec ses étudiants, et sa capacité à rendre compte des grandes évolutions du travail et des relations d'emploi en mobilisant des exemples parlants est tout à fait exemplaire. Nous ne saurions qu'en recommander la lecture à nos propres

étudiants. Articuler l'émergence de nouvelles pratiques de travail à la question de la quête de sens est par ailleurs tout à fait pertinent, et l'exercice de réflexivité auquel il invite est quant à lui salutaire. Anthony Hussenot a par ailleurs à cœur de développer un propos nuancé dans l'ensemble, et puise son inspiration dans plusieurs disciplines, ce qui enrichit considérablement l'analyse.

Le livre est, en ce sens, très stimulant, et amène à réfléchir tant sur les nouvelles pratiques de travail que sur la bureaucratie. L'auteur livre en effet en filigrane une critique parfois sévère de l'entreprise managériale et bureaucratique, qu'il associe à la perte de sens – en référence notamment aux *bullshit jobs* dénoncés par Graeber (2018) – ainsi qu'à un faible degré d'autonomie, du fait de la relation de subordination acceptée par les salariés. Les « nouvelles pratiques de travail », elles, bien qu'imparfaites, rapprocheraient les salariés de l'idéal « expressif ». S'il est évidemment salutaire d'encourager les individus à inventer le monde du travail de demain plutôt que de le subir, l'idée qu'en refusant la subordination, les nouvelles pratiques de travail seraient nécessairement plus émancipatrices et vertueuses interroge en partie.

L'auteur insiste – à juste titre – sur l'idée que nos vies professionnelles sont faites de tensions, de paradoxes, et de choix difficiles ; et que nous naviguons constamment entre paradigmes « moderne » et « expressif ». Il aurait pu être intéressant de s'arrêter plus longuement sur les tensions au cœur même du travail dit « expressif ». Comme évoqué dans la littérature sur le sens du travail, le sens attaché par les individus à leur travail est multiple, changeant, et conflictuel (Bailey *et al.*, 2018). Comme mentionné plus haut, le paradigme du travail « expressif » est caractérisé par l'auteur à la fois par un certain degré d'autonomie dans la réalisation des tâches, par la capacité à se réaliser à travers le travail, et par la capacité à avoir un impact sociétal positif. Il serait intéressant d'explorer la façon dont les individus construisent le sens de leur vie professionnelle lorsque ces différentes dimensions ne sont pas toutes réunies, voire s'excluent mutuellement, y compris au sein du paradigme « expressif ». C'est sans doute pour cela que le cas des influenceurs comme nouvel avatar du paradigme « expressif » interpelle : si ceux-ci semblent bien relativement autonomes dans la production de leurs contenus (lorsqu'ils ne dépendent pas d'une agence de mise en relation), et ont sans doute le sentiment de se réaliser dans leur travail en revendiquant un point de vue unique et une certaine créativité, nous pouvons douter que tous aient nécessairement un impact sociétal positif. Nombre d'entre eux semblent s'engager dans une logique d'entrepreneuriat de soi (du Gay, 2016) plus que de création de sens collectif. Aller plus loin dans l'analyse de telles tensions et contradictions permettrait de porter un regard encore plus fin sur la façon dont les individus construisent leur identité et le sens de leur travail dans ces nouvelles formes de travail ou d'organisation.

Par ailleurs, même si l'auteur reconnaît que les individus qui adoptent ces nouvelles pratiques de travail ne sont pas entièrement libres – en dépit de l'absence de lien

de subordination – et qu'ils peuvent dans certains cas être précaires, nous aurions parfois aimé qu'un regard plus politique soit posé sur cet objet pour donner à voir les formes de contrôle identitaire nouvelles qui pèsent souvent sur ces travailleurs, lesquels n'échappent pas toujours – voire sont parfois encore plus soumis – aux logiques productivistes et à l'exploitation de soi, alors même qu'ils tendent à plus d'autonomie. C'est par exemple ce que décrivent Hélène Picard et Gazi Islam (2019) dans le cas de l'entreprise libérée, ou encore Wiksell et Henriksson (2022) dans le cas d'une coopérative où prédominent les relations d'amitié entre membres, et ce que nous observons dans nos propres travaux sur les réseaux de consultants indépendants.

Enfin, nous aurions aimé prolonger l'analyse des pratiques de travail plus ou moins porteuses de sens, en y incorporant la question de l'activité, de sa nature et de ses finalités. Les nomades digitaux, les *makers* et autres influenceurs évoqués dans le livre, s'ils s'inscrivent dans un ou plusieurs collectifs au sens communautaire, semblent pour beaucoup s'engager dans des activités requérant notamment peu de travail d'équipe. Or, l'activité impose parfois des contraintes qui ne permettent pas à chacun de s'organiser comme il le souhaite ou de s'affranchir de la bureaucratie (y a-t-il beaucoup d'interdépendances entre les tâches, par exemple ? Un besoin d'apprentissage par compagnonnage ? Un besoin de règles et de procédure pour des enjeux de sécurité par exemple ? etc.). Ne peut-on pas céder une partie de notre liberté dans le lien de subordination précisément pour trouver du sens dans une activité qui requiert un collectif stable ?

Cela nous a également interrogés sur les alternatives qui s'offrent aux individus qui continuent de travailler dans des organisations de ce type : comment créer du sens dans la bureaucratie et pas uniquement en dehors ? La question est très brièvement évoquée à la fin du chapitre 6, mais puisqu'une majorité de salariés continuent de travailler dans un tel contexte organisationnel, et que certaines activités le requièrent, ne serait-il pas utile d'explorer également la nature des espaces « expressifs » possibles dans le cadre de l'entreprise managériale traditionnelle ?

Bibliographie

- BAILEY C., LIPS-WIERSMA M., MADDEN A., YEOMAN R., THOMPSON M. & CHALOFFSKY N. (2019), "The five paradoxes of meaningful work: Introduction to the special issue 'Meaningful work: Prospects for the 21st century'", *Journal of Management Studies*, 56(3), pp. 481-499.
- DU GAY P. (1996), *Consumption and Identity at Work*, London, Sage.
- GRAEBER D. (2018), "Bullshit jobs", *Emploi*, 131.
- PICARD H. & ISLAM G. (2020), "'Free to do what I want'? Exploring the ambivalent effects of liberating leadership", *Organization Studies*, 41(3), pp. 393-414.
- ROSA H. (2010), *Accélération. Une critique sociale du temps*, Lectures, les livres.
- WIKSELL K. & HENRIKSSON A. (2022), *Friends against capitalism: Constructive resistance and friendship compliance in worker cooperatives*, *Current Sociology*.