

Didier Pitelet

LA RÉVOLUTION DU *Non!*

QUAND LES SALARIÉS
BOUSCULENT
LES LIGNES
DE L'ENTREPRISE,
ASSUMENT
LEURS ENVIES
ET DÉCIDENT
DE LEUR VIE



● Éditions
EYROLLES

La révolution de l'envie d'être

Votre vie ressemble-t-elle vraiment à ce que vous voulez en faire ? Pourquoi autant de personnes sont-elles tentées de tout plaquer ? Pourquoi de plus en plus de jeunes, notamment diplômés, font « l'entreprise buissonnière » ? Pourquoi recettes et boîtes à outils des communicants ne créent plus l'adhésion ?

Et si l'envie d'être de chacun était en train de bousculer les règles établies et opérait une transformation radicale de la place de l'humain en entreprise ?

Loin des discours formatés, que l'on soit dirigeant, salarié, jeune ou sénior, Didier Pitelet en appelle à notre propre courage et nous oriente dans le chaos actuel (rencontres avec des personnalités engagées, partages d'expériences, prises de recul salutaires et idées inédites...). Un ouvrage qui nous rappelle aussi que l'entreprise n'aurait jamais dû cesser d'être un lieu de vies et qu'il est encore possible de la réhabiliter pour les générations futures, preuves à l'appui.

*Considéré comme l'un des meilleurs spécialistes de culture d'entreprise, **Didier Pitelet** a créé de nombreuses sociétés (Guillaume Tell, Publicis Consultants HR, Onthemoon, Henoch Consulting, MoonPress...) dans les domaines du change management culturel, de la marque employeur, de l'influence et du leadership. À la tête de La Maison, espace de coworking dédié à l'influence culturelle, il est aussi président du Cercle du Leadership et enseignant à l'IGS.*

LA
RÉVOLUTION
DU
Non!

Éditions Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05

www.editions-eyrolles.com

Mise en pages : Sandrine Escobar

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Éditions Eyrolles, 2020

ISBN : 978-2-212-57360-2

Didier Pitelet

LA RÉVOLUTION DU *Non!*

**Quand les salariés bousculent les lignes
de l'entreprise, assument leurs envies
et décident de leur vie**

● Éditions
EYROLLES

Du même auteur

Les Intelligences multiples, ouvrage collectif sous la direction de Raphaëlle Laubie, Dunod, 2018.

Les 7 Sens ou l'essence de l'entreprise, ouvrage collectif sous la direction de Raphaëlle Laubie et Philippe Wattier, Dunod, 2017.

Le Pari de la culture, Eyrolles, 2016.

Dirigeants, le défi de l'engagement, ouvrage collectif sous la direction de Raphaëlle Laubie et Philippe Wattier, Éditions de l'Archipel, 2016.

Le Prix de la confiance, Eyrolles, 2013.

Les patrons sont morts, vive les patrons, Éditions Alban, 2009.

La Nouvelle Parole de l'entreprise, Médialivre, 2005.

Regards sur l'avenir des jeunes, GT éditions, 2003.

Au nom des autres, Les Presses du Management, 2001.

Sommaire

POINT DE DÉPART	11
Le paradigme inversé, par Éric Dodin.....	20
CHAPITRE 1 L'ENTREPRISE, OBJET DE DÉSINTÉRÊT COLLECTIF...	23
Avoir envie de ne pas passer à côté de sa vie, par Pierre-Marie Argouarc'h.....	41
CHAPITRE 2 MAUX HUMAINS DE L'ENTREPRISE ET DÉFIS MANAGÉRIAUX	45
La raison d'être des entreprises : un hymne au capitalisme responsable, par Jean-Dominique Senard.....	68
CHAPITRE 3 VIE PUBLIQUE, VIE SOCIALE, VIE PROFESSIONNELLE, JAMAIS L'ENVIE D'ÊTRE N'A ÉTÉ AUSSI FORTE	71
La liberté au service de l'envie, par Raphaëlle Laubie.....	89
CHAPITRE 4 OÙ EST LA BOUSSOLE ?	93
Le retour du bon sens pour canaliser les énergies, par Gilles Mollard	117
CHAPITRE 5 MOINS DE PROCÉDURES, MOINS DE SYSTÈMES, PLUS DE RÊVE	121
La vie rend schizophrène, par Thierry Boukhari	134
CHAPITRE 6 LE BESOIN D'AUTHENTICITÉ, LA FIN DES OLIGARCHIES, LA RENAISSANCE DU MANAGEMENT	139
La chasse au non-sens, par Christophe Tellier.....	158

CHAPITRE 7 GAGNER EN HUMANITÉ.....	161
Faites-vous confiance ! Faites confiance !, par Frédéric Pauthier	175
CHAPITRE 8 ENVIE D'ÊTRE INDIVIDUELLE VS ENVIE D'ÊTRE COLLECTIVE.....	181
L'entreprise doit-elle accepter une forme de chaos ?, par Philippe Cuénot.....	197
Être plutôt que paraître : du CV au recrutement augmenté, par Marko Vujasinovic.....	199
CHAPITRE 9 QUEL LEADERSHIP FACE À L'ENVIE D'ÊTRE ?	205
L'envie d'être, par Philippe Wattier	223
L'envie d'être, par Romain Guinier	225
CHAPITRE 10 LA RÉVOLUTION DE L'HUMAIN.....	231
Un « new deal » pour la génération entrepreneur, par Frédéric Messian.....	247
CHAPITRE 11 DE LA CULTURE NAÎT L'EXCLUSIVITÉ D'ÊTRE	251
Mon envie d'être..., par Bruno Wierzbicki.....	263
Changer soi-même, par Pascal Demurger.....	268
CHAPITRE 12 REPENSER LES MODES DE VIE EN ENTREPRISE	273
Du tailleur de pierre à l'architecte, « l'envie d'être » a construit les cathédrales, par Thierry Chapusot	313
Le rêve de Rome, par Laurent Choain	318
POUR FINIR	
ESPÉRONS, ESPÉRONS, ESPÉRONS.....	321
REMERCIEMENTS	325

Tu seras un homme, mon fils

*« Si tu peux voir détruit l'ouvrage de ta vie
Et sans dire un seul mot te mettre à rebâtir,
Ou perdre en un seul coup le gain de cent parties
Sans un geste et sans un soupir ;*

*Si tu peux être amant sans être fou d'amour,
Si tu peux être fort sans cesser d'être tendre,
Et, te sentant haï, sans haïr à ton tour,
Pourtant lutter et te défendre ;*

*Si tu peux supporter d'entendre tes paroles
Travesties par des gueux pour exciter des sots
Et d'entendre mentir sur toi leurs bouches folles
Sans mentir toi-même d'un mot ;*

*Si tu peux rester digne en étant populaire,
Si tu peux rester peuple en conseillant les rois
Et si tu peux aimer tous tes amis en frère,
Sans qu'aucun d'eux soit tout pour toi ;*

*Si tu sais méditer, observer et connaître
Sans jamais devenir sceptique ou destructeur,
Rêver, mais sans laisser ton rêve être ton maître,
Penser sans n'être qu'un penseur ;*

*Si tu peux être dur sans jamais être en rage,
Si tu peux être brave et jamais imprudent,
Si tu sais être bon, si tu sais être sage,
Sans être moral ni pédant ;*

*Si tu peux rencontrer Triomphe après Défaite
Et recevoir ces deux menteurs d'un même front,
Si tu peux conserver ton courage et ta tête
Quand tous les autres les perdront,*

*Alors les Rois, les Dieux, la Chance et la Victoire
Seront à tout jamais tes esclaves soumis,
Et, ce qui vaut mieux que les Rois et la Gloire,
Tu seras un homme, mon fils. »*

Rudyard Kipling, 1909
Traduit de l'anglais par André Maurois en 1918

À mon âme sœur, celle sans qui rien ne serait
À Nathan et Hannah qui déploient leurs ailes
À ma mère qui écrit la vie
À mon père toujours présent

« J'ai choisi ce que je voulais être et je le suis. »

Gabrielle (Coco) Chanel

Point de départ

Devient-on ce que l'on est vraiment ?

Sans faire appel au fronton du temple de Delphes qui nous enseigne une règle de vie éternelle « Connais-toi toi-même et tu connaîtras l'Univers et les dieux », la question vaut la peine d'être posée face à la quête de sens de notre époque. L'entreprise est l'un des lieux les plus structurés qui soit, mais elle n'échappe pas aux assauts des nouveaux usages de vie émanant d'une société civile plus ou moins déboussolée.

Ce livre n'est pas un livre de philosophie, encore moins une compilation de recettes du bonheur à méditer matin, midi et soir. Il se veut le miroir grossissant d'une vie passée en entreprise, témoin des dérives structurelles des organisations, témoin de la couardise de certains, du courage des autres mais aussi de la lâcheté d'une majorité à subir *le système* sans jamais chercher à le changer et encore moins à le quitter.

Témoin, je le suis depuis plus de trente ans au plus haut niveau des entreprises et j'ai été surpris de la capacité de mes contemporains à passer à côté de leurs vies, souvent pour de mauvaises raisons. La culture de l'avoir ayant pris le pas sur l'Être, le décalage entre les valeurs intimes d'une personne et le politiquement correct de l'époque crée des conflits existentiels inédits ; ils nous confrontent à de nouvelles postures tout aussi inédites dans le monde professionnel.

Le mal-être face à la quête de sens, la force du collectif face à l'individualisme, l'esprit de corps face à la fragmentation des communautés... les injonctions paradoxales sont légion. Plus rien n'est clair, plus rien n'est limpide.

Et alors ? Quel est le problème ? Pour celui qui aime regarder le verre à moitié plein, il n'y a aucun problème bien sûr. Pour la majorité des personnes, le sentiment d'oppression est en revanche grandissant. Fort heureusement, des signaux nouveaux éclairent le chemin. Dans l'obscurité des systèmes qui tuent la part d'humanité en entreprise, des lumières ouvrent de nouvelles voies. Ces lumières viennent souvent de très loin.

QU'EST-CE QUE TU VEUX FAIRE PLUS TARD ?

Quel enfant n'a pas entendu cette question incongrue ? Quel adulte ne l'a posée ? Devenir ! La question fondamentale est bien exprimée depuis le départ !

Les réponses fusent : pompier, astronaute, vétérinaire, mécanicien, footballeur, président de la République... Jamais de consultants, d'ingénieurs, de financiers, de RH ou autres directeurs... Le faire prime sur la projection ; le concret, le rêve et l'utilité servent de boussoles aux adultes en devenir.

Des années plus tard, le moule de l'école, des études supérieures, l'apprentissage de dogmes divers et variés (religions, société de consommation, modes en tout genre...) mais aussi les principes de réalité qui s'imposent (loyer, nourriture, études des enfants, loisirs...) nous ont façonnés pour devenir *un actif* anonyme de la société de consommation à laquelle nous devons rendre hommage, même si on lui trouve de plus en plus de défauts.

« Je suis un actif mais avec le goût amer de ne pas être *le principe actif de ma vie* mais d'être entré dans un monde aseptisé où tout le monde doit parler de la même manière, penser et agir de la même manière aussi » (propos recueillis lors d'une table ronde de cadres dirigeants issus du CAC 40). À force d'avoir créé un monde professionnel qui nous fait entrer dans un moule, on n'a jamais autant ressemblé à des tartes !

Le moule prétend aimer la disruption, les profils iconoclastes, les pas de côté. La formule a de l'audace ; l'action, elle, est timorée. Le hors cadre dans la plupart des vieux pays a horreur en fait des atypiques, on préfère la tartufferie des postures à l'affirmation des différences. C'est un fait, au risque de choquer les chantres de la différence à tout prix. L'astronaute est devenu cadre, le vétérinaire est devenu consultant, le mécanicien est devenu chef de produit, le président de la République chômeur... Le rêve est remplacé par la définition de poste et la fiche de paie.

Jusque-là rien de troublant, depuis toujours le défi de l'humain est de courir après ses rêves d'enfants. Certains y arrivent, d'autres plongent dans la psychothérapie. Ce qui en revanche est inédit, c'est qu'on le supporte de moins en moins.

Hier, les bilans de vie se faisaient avec la crise de la cinquantaine, puis de la quarantaine et aujourd'hui de la trentaine.

Le nombre de personnes qui plaquent tout, que ce soit un job, un homme/une femme, un pays, explose et ce aux deux extrémités du cycle de vie : les primo-accédants de la vie active qui lâchent tout à moins de 30 ans pour ne pas passer à côté de leur vie, les plus de 55 ans pour espérer rattraper le temps gâché à avoir perdu leur vie à vouloir la gagner. UNE VÉRITABLE RÉVOLUTION DU NON EST EN MARCHÉ, nourrie par celle de l'envie d'être.

Être aligné sur son fil à plomb semble devenir l'objectif de vie de plus en plus de personnes, quels que soient les âges. Les systèmes rigides en

apparence créant des vies vides de sens, il y a un besoin urgent de se reprendre en main, de dire oui à sa vie.

Nous sommes destinés à devenir de plus en plus vieux, nous savons reculer l'échéance ou la déchéance de la vieillesse au-delà des 85-90 ans. Entre-temps, face au tout instantané, au tout digital, la conscience se rappelle à notre bon vouloir, en nous signifiant que chacun est maître de son destin et ne doit laisser ni des systèmes ni autrui gérer sa vie.

C'est valable en amour comme dans la vie professionnelle. Les faux responsables comme les faux coupables sont légion pour se déculpabiliser face à son manque de courage ou plus simplement son manque d'audace. L'audace de vivre est un chemin de vie en soi ; il n'y a aucun tuto sur Internet pour vous guider sur les bons choix ; seule « l'envie d'être » donnera du relief à votre chemin.

La vraie question, la seule : « Qu'a-t-on vraiment envie de faire de sa vie ? » La réponse n'est pas celle attendue par ceux que l'on aime ou de ce qu'il convient de faire aux yeux des autres, mais ce dont on a vraiment envie.

En toute humilité, ce livre a pour ambition d'ouvrir des questions aussi bien générales qu'intimes pour comprendre le monde de l'entreprise, l'intergénérationnel, mais aussi et avant tout les défis des relations humaines de demain.

Pourquoi l'entreprise a tellement de difficultés à comprendre et à accompagner les envies d'être de « ses humains » ? D'où viennent ce désengagement et cette envie d'ailleurs ? Quelles sont les pistes à suivre pour écrire la nouvelle partition humaine du travail ?

Lomig Guillo, rédacteur en chef de *Management*, écrivait en juillet 2019 : « Dans nos sociétés – à condition de vivre au-dessus du seuil de pauvreté – plus personne ne se lève le matin seulement pour un salaire. On veut plus. On a envie d'avoir envie, comme disait l'autre. Et

surtout, on veut être libre de changer. On ne veut plus décider à 15 ans de l'orientation qui nous enfermera dans une case pour toujours. On veut pouvoir changer d'envie, d'avis, de vie. À quoi bon, au fond ? On rêve souvent de changer de vie quand on est mal dans la sienne. Mais croire qu'on sera mieux dans une autre est souvent trompeur. Vouloir vivre dix vies en une c'est prendre le risque d'en vivre neuf pas terrible pour une qui pourrait un peu plus valoir le coup... En réalité, ce n'est pas changer de vie qu'il faudrait, c'est retrouver goût à la sienne. Ne pas tout bazarder mais voir ce sur quoi on peut capitaliser. »

Et pourtant vouloir changer de vie est un phénomène qui explose un peu partout dans le monde ; rien qu'en France, 78 % des Français déclarent vouloir changer de vie selon une étude de MeilleursAgents réalisée avec YouGov en novembre 2018.

L'idée que le mouvement est la norme et l'immobilité une bizarrerie s'impose peu à peu comme le nouveau diktat tant du côté des sociologues que des médias.

Le mouvement est-il liberté ? Ou crée-t-il l'illusion de liberté ?

Mon expérience professionnelle est ma seule légitimité pour noircir ces pages, et encore avec une immense humilité ; mais bien plus que mes expériences, ce sont mes rendez-vous avec la mort qui m'ont structuré pour transmettre un positivisme sans faille face à la vie. Aussi surprenant soit-il, j'ai en effet eu la chance de la côtoyer à trois reprises.

Les mascarades corporate, les postures de petits mecs qui se prennent pour des cadors en montrant leurs petites cartes de visite, les grands discours humanistes sur lesquels on essuie ses semelles au moindre frimât économique – et j'en passe – sont depuis longtemps passés au tamis du sens de la vie, la vraie.

Déclaré mort à 23 ans à la suite d'un accident de voiture, handicapé à 71 % depuis, j'ai toujours bouffé la vie à pleines dents, en espérant avoir

partagé cette énergie avec celles et ceux que j'ai eu la chance de croiser. Au passage, petit hommage à Alain Champagne, président de l'agence que j'avais intégrée deux mois avant cet accident de 1987, et qui bien que je fusse en période d'essai sur mon lit d'hôpital me la confirma en me souhaitant la bienvenue, en attendant que je me rétablisse. Je lui dois une partie de ce que je suis devenu en tant que manager plus tard.

Entre 2013 et 2015, rebelote, la Grande Faucheuse revient à deux reprises avec une opération à cœur ouvert sur le chemin du Mont-Blanc dont l'ascension avec mon fils était prévue pour ses 20 ans et mes 50 ans, et dix-huit mois plus tard, avec le plus grave des AVC qui m'a « bouché » la moitié du cerveau et failli m'emporter définitivement.

Et comme « les emmerdes volent toujours en escadrilles », le premier client historique de notre entreprise, un grand groupe de luxe, s'est mis à nous payer entre 18 et 24 mois au point de faire couler notre PME.

Lutter pour sa vie, lutter pour les autres, lutter contre les autres aussi. Faire le tri entre « les personnes vraies » et « les faux culs » est une priorité dans ces épreuves. Cette période fut l'une des plus dures mais aussi des plus riches de ma vie.

Aucune crise de la cinquantaine mais un bilan de dingue dont la seule question fut : « Comment être plus utile ? » Je suis EN VIE ! Je n'ai pas l'énergie d'un humanitaire et encore moins la foi d'un engagé. La réponse s'est faite autour d'un verbe, AIMER. Ces cinq petites lettres sont magiques pour ne pas s'oublier soi-même, oublier les autres.

Avec mes défauts et qualités, le recentrage s'est forgé sur une nouvelle approche du sens en entreprise, une exigence accrue de transparence – c'est fou comme se débarrasser des personnes toxiques fait du bien – et la reconstruction d'une nouvelle équipe qui chaque jour m'enchantent. *Ordo ab chaos*, du chaos naît l'ordre ; rebâtir, pour certains, c'est de la résilience ; pour moi, c'est vivre tout simplement.

Comment, avec la force du verbe AIMER, aider à recréer un lien social ? Comment réenchanter la relation humaine ? Comment valoriser « le leadership du cœur » (titre de l'excellent livre de Samy Kallel qui peint à merveille les vrais leaders) ? Comment décoder cette révolution de l'envie d'être ressentie par un nombre croissant de personnes ?

La force de ce verbe est telle qu'on ne peut pas tricher. Il faut accepter d'être soi et non le pingouin de service. Il faut accepter de donner sans rien attendre. Il faut surtout faire de la place à l'autre, aux autres plutôt que de les exclure. On joue des coudes en permanence, alors même qu'il faudrait se serrer les coudes.

Le verbe AIMER donne du sens à la culture d'entreprise, voire à la spiritualité d'entreprise car il unit et rassemble ce qui est souvent éparé. Il se décline aussi par l'enseignement, ayant accepté de prendre en charge des étudiants en master pour les accompagner sur le chemin de la culture d'entreprise et de la marque employeur. Transmettre, c'est aussi aimer.

Mais pour moi, au-delà de tout, le verbe AIMER, c'est avant tout l'amour des miens qui furent autant victimes que moi de mes petites rencontres avec la mort et qui m'ont accompagné sur ces chemins de traverse si particuliers des reconstructions.

Le verbe AIMER, c'est surtout celui de mon âme sœur, ma boussole. L'amour est de loin le meilleur remède à tous les maux, même les plus durs. Je suis béni des dieux d'aimer et d'être aimé ainsi par ma tribu.

Pourquoi ces quelques lignes impudiques que j'ai beaucoup hésité à écrire ? Tout simplement par souci d'honnêteté, mais aussi, avouons-le, pour témoigner ô combien la vie est belle ; la gâcher pour des brouilles, pour un job ou un chef qu'on n'aime pas ou plus, une organisation dans laquelle on ne se reconnaît plus, c'est tout simplement stupide. C'est gâcher notre don de vie. Je ne suis pas sûr que sans ces épreuves, mon acuité sur le monde en entreprise serait aussi affûtée qu'aujourd'hui, ma liberté d'agir non plus.

L'essentiel est de renouer des liens fragilisés, parfois rompus entre l'entreprise et ses parties prenantes. Aimer la vie est de loin le meilleur agrégateur. Le travail est l'un des piliers de la vie, il n'est pas LA VIE ; en ce sens il doit être utile à la vie et ne pas lui nuire.

Je suis triste lorsque je rencontre une personne trembler comme une feuille devant son chef et accepter sans broncher de « s'en prendre plein la gueule » tout simplement parce que c'est le chef, ou encore cette autre personne en apparence sympathique qui a pourtant la réputation d'un tyran avec ses équipes. Quel job, quel salaire, quel projet méritent à ce point de s'oublier autant ? Aucun.

Pour cela, il y a urgence à réinventer un lien social honnête, à respecter « les envies d'être » de chacun et à donner envie à chacun de protéger son âme d'enfant.

J'ai baptisé ma nouvelle entreprise La Maison, histoire de rappeler l'essentiel. ÊTRE EN VIE.

Ce livre, à l'instar de la médecine chinoise, part de l'origine des maux pour comprendre les opportunités de sens liées à « la révolution de l'envie d'être » exprimée de plus en plus ouvertement et se termine non pas sur des recettes toutes faites de consultant, mais bien sur des idées sur lesquelles bâtir est possible.

Politique, social, sociétal, générations, leadership [...] tout s'entremêle comme dans la vraie vie. Nous devons sortir de la nostalgie dite « vintage » pour l'envie du futur ; nous devons oser casser des règles mentales et structurelles qui ont fait sens il y a longtemps mais qui aujourd'hui sont des freins à la grande histoire humaine.

Ces pages sont ponctuées de contributions de personnalités qui ont accepté d'apporter leur éclairage sur « cette révolution de l'envie d'être ». Prise de recul, témoignage, analyse, chaque texte est un moment de respiration, mais aussi ma manière de faire partager au lecteur la chance

que j'ai de côtoyer ces êtres rares. Qu'elles en soient ici remerciées du fond du cœur. Elles sont toutes des exemples de vie. Par ces rencontres, je me sens un chanceux de la vie car mon métier me fait de temps en temps croiser de « belles personnes », des femmes et des hommes animés par l'intelligence du cœur plutôt que guidés par leurs ego.

Contrairement aux idées reçues, je suis persuadé que nous allons assister au triomphe de l'humain en entreprise dans les années à venir et plus particulièrement de l'individu qui n'a jamais eu autant la possibilité de s'inventer sa vie en toute liberté en ayant le pouvoir de dire non.

Et vous, quelle est votre envie d'être ?

Le paradigme inversé

Par Éric Dodin

Directeur général d'AssurOne Group

« Merci d'avoir revu mon salaire récemment, mon job est super intéressant !

— Très bien ! Tu voulais me parler, je t'écoute.

— Oui, je voulais te dire que je vais partir...

— Pardon ?

— Oui oui, je vais prendre quelques mois pour écrire un livre. J'en ai envie et ensuite je trouverai un autre job. »

Dialogue vécu avec un jeune collaborateur de 26 ans, geek digital, brillant et sympa à la fois. Forcément un peu désarmant quand toute ma « formation » professionnelle m'a amené à ne tenter que des marches ascendantes.

Et pourtant tout est là. Franchement, je n'étais ni en colère ni déçu. Surpris, amusé, et nourri d'une forme d'admiration de celui « qui aurait bien aimé faire ça ». Ce jeune osait me dire que ses envies personnelles pouvaient prendre le dessus sur la brillante « carrière » que le groupe pouvait lui proposer. Pas commun ou tellement évident aujourd'hui ?

Confronté à une inversion du paradigme, le dirigeant est face à un miroir fantastique qui lui donne l'opportunité de se rappeler qui il est vraiment. Le paradigme inversé est assez évident : à la prédominance pyramidale du « pro » vs le « perso », la génération d'aujourd'hui propose une nouvelle formule du « pro + perso + société » dans laquelle chaque facteur est *a minima* au même coefficient. Étudier plus en profondeur cet ensemble est assez éclairant et surtout indispensable au dirigeant qui veut en faire une opportunité, au-delà de ses obligations même.

Le « pro », oui, pourvu qu'il s'agisse de plus en plus de « missions à durée déterminée » permettant à chacun au sein de la même entreprise de passer d'un sujet à un autre. Variétés des thèmes abordés, multiplicité des contacts, diversité des impacts. Séduisant, tentant, et en rupture avec les modèles géométriques actuels d'organisation, les fameuses structures « plates » ou verticales. La montée en puissance des espaces de coworking symbolise à l'extrême cette révolution.

Le « perso » car cette génération a grandi dans un monde d'une telle violence qu'elle ne s'en laissera pas conter. Le temps est précieux, l'équilibre familial, amical, culturel est une impérieosité qui n'appelle que peu de concessions. Rapport au temps de travail, activités extra-professionnelles offertes dans la journée (cf. les conciergeries, les salles de sport, etc.), bienveillance demandée de l'entourage. Là encore une « anormalité » pour les modèles traditionnels.

La « société », car citoyens du monde, ils « s'engagent » avec une sincérité qui ne se dément pas. Toutes les causes s'y retrouvent et il est attendu de l'entreprise qu'elle « permette » l'engagement, au-delà même des fameuses valeurs (qui seraient d'ailleurs plus des #incantations aujourd'hui !).

Nous voilà donc enfin face à un mouvement dépassant toute théorie de management et mettant la « culture » au centre de tout. Cette culture qui permet en effet de rassembler dans un tout cohérent et constamment en mouvement ce qui pourrait à une première lecture ressembler à une somme d'injonctions paradoxales. Car tout cela est bien beau, mais il faut faire le budget et surtout ne pas passer à côté des bonus annuels !

Pour un dirigeant, l'exercice est passionnant. Sans s'éloigner du but à atteindre, en gardant à l'esprit le pourquoi d'un contrat de travail (un contrat – des missions – un salaire) – forme de vestige survivant d'une préhistoire déjà loin – de multiples opportunités s'offrent à lui : modèles d'organisation en « écosystèmes », nourris aux méthodes agiles – sprint + MVP = « on avance et on s'adapte » dans un ensemble où le « on va par là » importe plus que « le BP à 3 ans » et où l'engagement

sociétal est permis car reconnu comme un élément d'ancrage dans « la société ».

Pour tout cela, la prise de conscience ne doit pas être feinte. Le dirigeant, les équipes de management sont regardés. Les preuves de bonne foi sont aussi scrutées que les actions elles-mêmes. La proximité, l'humilité, la bienveillance viennent alimenter ce fameux besoin de « sens » qu'appellent fondamentalement l'accélération du temps, l'ouverture au monde, l'accès facile à la connaissance et... aux *fake news*.

Nouveaux enjeux pour des perspectives amusantes autant que complexes ! Et puis, tout de même, rien ne se perd :

« Donc tu vas démissionner ?

— Ah non, je voudrais négocier une rupture... »

Tout est dit, nous vivons de paradoxes !

L'entreprise, objet de désintérêt collectif...

« Il est intelligent, en entreprise, d'être humain. »

FRANCIS PLANQUE

Le constat est sévère mais presque sans appel : le monde des entreprises ne correspond plus aux envies d'être des personnes. Au fil des années, le fossé s'est creusé, et il apparaît que, globalement, les entreprises se sont totalement déshumanisées dans leur rapport à l'autre et en particulier à leurs salariés. Paradoxalement, cette déshumanisation s'est faite alors même que les entreprises et leurs dirigeants, managers, responsables des ressources humaines s'emparaient (et parfois jusqu'au délire) des concepts à la mode qui ne font que masquer un évident vide de sens, que les modèles, que l'économie ou que le management ne savent pas (ou plus) prendre en charge.

Des abandons de poste des jeunes cadres aux Gilets jaunes en passant par l'entreprise buissonnière de certains talents, l'entreprise est remise en cause et, avec elle, la vie dessinée par plus de quarante ans de lâcheté politique.

Ce fossé ne peut plus être nié, particulièrement en France, et la question n'est plus réellement de savoir s'il peut être comblé.

La question qui aujourd'hui se pose de façon impérative et que cet ouvrage souhaite aborder, scruter pour contribuer à la solution est : sommes-nous face à une rupture irréversible ou y a-t-il un chemin qui permettra, au-delà des gadgets et des postures, de réellement reconnecter les envies d'être des individus et celle de l'entreprise en tant que collectif ?

Cette question a germé, en ce qui me concerne, pour deux raisons. Ce fut d'abord un virage personnel et professionnel pris il y a quelques années, *via* la culture d'entreprise, où il m'est apparu que mon métier de communicant n'était plus centré sur la communication parce que la communication est morte, morte de son trop-plein, de son omniprésence, avec le meilleur et, malheureusement, avec le pire. Les *fake news* sont aujourd'hui devenues un lieu commun, nous sommes à l'ère de l'influence permanente mais très partisane, avec l'effet démultiplicateur hallucinant des réseaux sociaux. Avec pour effet que l'on fait porter son message par des blogueurs, des influenceurs dont certains ne semblent dotés que d'un nombre limité de neurones, ce qui ne les empêche pas d'être courtisés par les plus grandes marques.

La destruction massive d'intelligence collective est incroyable. « Ce qu'il y a de pire avec les cons, c'est qu'ils se multiplient comme des lapins », disait Audiard.

Il y eut ensuite l'effet détonateur de la publication du rapport *L'Entreprise, objet d'intérêt collectif*, en mars 2018. Écrit par Nicole Notat¹ et Jean-Dominique Senard², avec le concours de Jean-Baptiste Barfety³. Rédigé

1. Ancienne secrétaire générale de la CFDT, présidente de Vigéo Eiris, agence de notation sociale et environnementale des entreprises.

2. Président du Groupe Michelin devenu début 2019 président de Renault-Nissan.

3. Inspecteur des Affaires sociales.

à la demande des ministères de la Transition écologique, de la Justice, de l'Économie et des Finances, il avait pour vocation de mener une réflexion fondatrice sur l'entreprise et l'intérêt général. Le long travail d'enquête et d'auditions mené par les auteurs leur a permis d'affirmer le rôle majeur d'acteur de la cité de l'entreprise. Jean-Dominique Senard n'hésite d'ailleurs pas à aller plus loin, voyant dans l'entreprise, au sein de l'Europe, un rempart possible contre la montée des populismes, donc un acteur social et politique du monde en général.

Ce rapport a posé une fondation essentielle, affirmée comme une conviction : l'entreprise a une raison d'être et celle-ci va conduire les chefs d'entreprise à prendre leur responsabilité sociale, sociétale, environnementale et, surtout, à le revendiquer haut et fort. Ce rapport est l'un des passages éclairants de la loi Pacte et appelle une nouvelle forme de gouvernance d'entreprise.

Mais, se demande-t-on alors, si tout cela semble si évident, pourquoi diable a-t-il fallu au gouvernement commander un rapport sur la question ? Sans doute parce que la réalité est tout autre.

À quoi assiste-t-on depuis quarante ans ? Au triomphe du tout économique, du primat de l'actionnaire et de la Bourse. L'entreprise s'est peu à peu déshumanisée en se focalisant sur les chiffres, oubliant peut-être au passage le mot précieux d'Henry Ford : « Les deux choses les plus importantes n'apparaissent pas au bilan de l'entreprise : sa réputation et ses hommes. »

Ce faisant, elle n'a pas su voir que les gens évoluaient, cultivant un individualisme forcené, se créant, sous l'impulsion des nouvelles générations biberonnées aux réseaux sociaux, un monde qui leur est propre, à part de l'entreprise, avec pour quête la réalisation de soi. Ce qui conduit à constater, et c'est particulièrement vrai pour la jeune génération, que cette réalisation de soi ne passe pas par l'entreprise. Ou, doit-on préciser, par l'entreprise classique. En effet, un sondage

OpinionWay pour l'Union des auto-entrepreneurs révèle que 54 % des jeunes souhaitent un jour se mettre à leur compte⁴. Ce n'est donc pas un rejet de l'entreprise en tant que telle, mais d'une certaine forme.

Les actifs concernés sont dubitatifs : à quoi sert réellement leur emploi ? En ce sens l'étude parue à l'occasion de la Fête du travail du 1^{er} mai 2019 réalisée par Kantar TNS (10 000 actifs sondés) pour le compte de Randstad, consacrée au facteur « sens » du travail, est édifiante : près d'un Français sur cinq (18 %) a le sentiment d'occuper un « *bullshit job* », que l'on peut traduire en français par « job à la con ». Ce terme, popularisé par l'anthropologue américain David Graeber, désigne un emploi inutile, dont on ne perçoit pas le sens. Le second constat, conséquence directe du premier, est plus positif : face à un « *bullshit job* », les Français ne restent pas passifs !

Les actifs français regardent de plus en plus les choses en face : lorsqu'ils ont le sentiment que leur travail au quotidien n'a ni sens ni utilité, ils savent se remettre en question. Une étape essentielle pour 43 % des sondés. Comment redonner du sens à son activité professionnelle ? Pour plus de deux Français sur dix (23 %), le salut passe par la création de sa propre activité. Un chiffre qui n'est pas surprenant, tant l'entrepreneuriat s'est popularisé sous l'impulsion des auto-entrepreneurs créés par Nicolas Sarkozy. Plus de deux créations d'entreprises sur cinq sont ainsi le fait de micro-entrepreneurs en 2018.

Donc, le défi qui se présente aux entreprises, c'est de relier les fils avec ceux qui ont une envie farouche de se réaliser, de suivre leur chemin et qui se disent que ce chemin ne passe pas par l'entreprise. Cette tendance ne concerne d'ailleurs pas que les plus jeunes. Les quadras, les quinquas sont aussi touchés par ce démon de midi d'un genre nouveau, avec l'envie de tout plaquer. C'est d'ailleurs devenu un « marronnier » de la

4. Sondage *Les jeunes et le travail*, janvier 2017, OpinionWay pour UAE, Salon des Entrepreneurs et Fondation Le Roch.

presse où l'on ne compte plus les articles sur ces courageux qui décident un jour de « changer de vie », de laisser ce poste de cadre pour devenir fleuriste ou boulanger. Certes, on ne peut pas encore parler de tendance de fond, mais cela édifie néanmoins un contexte, une ambiance. Il y a encore quelques années, « les seniors » de l'entreprise (en clair les plus de 40 ans) regardaient avec une certaine distance le comportement des plus jeunes, aujourd'hui ils en sont les sponsors, sur le thème « ils ont bien raison, si j'avais leur âge, je ferais pareil ».

Il faut admettre que l'idée que les entreprises (pas toutes fort heureusement) gèrent leur personnel comme des mouchoirs jetables est acquise, mais là n'est pas la vraie cause de cette nouvelle attitude désengagée.

Le vrai point, c'est d'abord que plus on avance en âge, moins on est aligné sur soi-même. La verticalité des individus est mise en cause par la vie et les compromis qu'elle implique, compromis qu'ils sont contraints de faire mais qui laissent des traces. Il en résulte qu'il vient un moment où l'on n'est plus en phase avec ses valeurs et, surtout, qu'on le supporte de moins en moins. Cette rupture est progressive mais s'accélère de manière significative depuis 2015.

Si à 30 ans, on se pose moins de questions, c'est parce qu'on est concentré sur le fait « d'y aller », de faire sa place, c'est parce que l'on est en phase de construction ; mais contrairement aux années 2000, les trentenaires d'aujourd'hui ont des réactions de quadra d'il y a quinze ans et n'hésitent plus à tout plaquer pour être bien, tout simplement. À 40 ans, la situation se stabilise, on commence à s'interroger, c'est le bilan de mi-parcours avec toutefois la crainte de perdre. Cette crainte de perdre est le piège de la vie, « avoir avant d'être ». Terrible. Lorsqu'on atteint la cinquantaine, les enjeux se modifient profondément. Dans le meilleur des cas, il reste une quinzaine d'années professionnelles, on souhaite les accomplir en étant, autant que possible, en accord avec soi-même, en s'efforçant d'être honnête avec soi-même et pourquoi pas

vivre autrement. La conscience de la finitude vient taquiner la superficialité de l'avoir... Les plus éclairés se laissent aller aux chemins de traverse... spirituels, sexuels ou autres.

Évidemment, dans ce contexte, se retrouver sous la coupe d'une structure aux mauvaises pratiques, et, plus grave, aux valeurs affichées en décalage complet avec la réalité se heurte à ce besoin de recentrage.

La tentation est alors grande de « tout envoyer promener ». La plateforme Cadremploi ne s'y est pas trompée, à l'occasion d'une vaste campagne de communication initiée entre octobre et décembre 2018, sur de nombreux supports, en invitant les cadres à démissionner pour être heureux !

Au-delà de l'aspect purement provocateur du slogan et du contexte économique particulier favorable aux cadres, cette campagne en dit long sur un certain état d'esprit qui oppose le bonheur et le travail.

Il y a plus fort que le bénéfice du travail, il y a l'intérêt de vie au travail.

Il faut pourtant admettre que cette envie d'être est aujourd'hui un véritable cri collectif. Depuis quinze ans, à travers mon métier de conseil auprès des entreprises, je n'ai jamais vu autant de mal-être au sein des organisations. Et ce, non pas comme on pourrait le croire, en raison d'une charge de travail insupportable, même si des cas peuvent exister, mais, surtout, à cause du vide de sens qui semble alourdir cette charge. Et l'hyperconnexion, qui peut jouer un temps le rôle d'écran de fumée, peut révéler de façon encore plus criante ce vide. L'hyper-connexion aboutit à la déconnexion du vivant en entreprise. Se parler, se regarder les yeux dans les yeux, se toucher, tout ce qui structure la relation de vie disparaît. Bientôt, la relation humaine s'apparentera à une ligne de code.

D'où la question qui finit par émerger : « Qu'est-ce que j'ai envie d'être ? », version performative du fameux « Qui suis-je ? ». Dans la

saison 2 de l'émission humoristique « Message à caractère informatif⁵ », il y a un épisode intitulé : « La réunion de l'angoisse ». Au cours d'une réunion, des employés de la fameuse COGIP se demandent pourquoi ils sont en réunion. Ils se lancent alors dans une sorte d'enquête et en trois minutes, à coups de réunions successives, découvrent qu'ils n'apparaissent pas dans l'organigramme de l'entreprise, que celle-ci n'a aucun objet, qu'ils n'existent pas vraiment. Pour résoudre ce trauma existentiel, ils finissent par décider... de tout faire comme avant et ils font leur réunion (ponctuée de jargon incompréhensible) comme si de rien n'était, avant d'aller à la cantine !

Si toutes les interrogations métaphysiques ne prennent pas l'allure de ce cauchemar hilarant, toutes ne se résolvent pas en décidant « de faire comme si de rien n'était ». C'est pourquoi les entreprises auraient bien tort de ne pas s'en préoccuper.

Encore faut-il que leur réponse soit à la hauteur. Et ces dix dernières années ont hélas montré qu'elles ne l'étaient pas. Car, à quoi assiste-t-on ? À des modes, à des postures, héritées pour la plupart de la (fausset) cool attitude « made in GAFA ». C'est le règne du baby-foot, du look start-up, des happiness managers, on en passe et des meilleures.

Force est de constater que ces gadgets, comment appeler cela autrement, n'apportent rien. Et si ces innovations ne produisent pas l'effet escompté, ce n'est pas tant en raison de leur nature, après tout, rien n'empêche d'installer une table de ping-pong ou un baby-foot au sein de l'entreprise, mais parce qu'elles ne constituent que des postures, des trucs, des gimmicks ou, pour parler français, des emplâtres sur une jambe de bois.

Chacun sait que repeindre sur des murs qui s'effritent ne fait que masquer la réalité qui, tôt ou tard (et souvent tôt), se rappelle à notre

5. Émission diffusée initialement dans l'émission « Nulle Part Ailleurs » (saison 1, 1998 à 2000) puis dans l'émission « CanalBis » (saison 2, 2018), aujourd'hui disponible sur la chaîne YouTube de l'émission.

bon souvenir. Parce que derrière ces murs fraîchement repeints, il y a souvent l'envers du décor...

Dans beaucoup d'organisations, c'est le système mis en place qui gère la vie des gens et non les humains qui gèrent leurs vies. Les organisations matricielles ayant réinventé le Château de Kafka...

Dans leur ouvrage *La Comédie inhumaine*⁶, l'économiste Nicolas Bouzou et la docteure en philosophie Julia de Funès décortiquent l'entreprise en ce qu'elle est (parfois) devenue le lieu de l'absurde, où se multiplient les process contraignants, les cycles de réunions interminables, les séminaires déconnectés des aspirations des salariés, avec pour résultat ultime la fuite des talents quand il faudrait au contraire les attirer et avec son cortège de *out*, *burn*⁷, *bore*⁸, et autre *brown*⁹...

Les ouvrages mettant en cause les pratiques managériales se sont d'ailleurs multipliés ces derniers temps, l'un des plus fameux est sorti en 2018 aux éditions du Cherche Midi. Écrit par Didier Bille, *DRH, la machine à broyer* décrit par le menu les pratiques presque mafieuses d'un DRH qui soutient que dans l'expression « Ressources humaines », seul le premier mot est intéressant : « Dans "Ressources humaines", le terme le plus important est le premier. Le salarié est une ressource, un ingrédient qui a un coût (qu'il faut réduire), un temps d'usage (qu'il faut maximiser même si cela en diminue la durée de vie), un mode d'utilisation, une date de péremption, qui varie en fonction de la manière dont la ressource a été exploitée, mais qui est toujours respectée (quand c'est plus bon, c'est jeté), et dont l'usage est soumis à une réglementation

6. Essai paru aux Éditions de l'Observatoire en septembre 2018.

7. *Burn-out*, littéralement « cramé », est le nom commun du syndrome d'épuisement professionnel par surcharge de travail.

8. Construit sur l'expression *burn-out*, le *bore-out* en semble l'extrême inverse, puisque c'est le syndrome d'épuisement professionnel par l'ennui.

9. *Brown-out*, ou « perception du travail comme dénué de sens ».