Le désengagement des salariés n'est pas une fatalité, mais une question de rationalité

David Vallat

▶ **To cite this version:**

David Vallat. Le désengagement des salariés n'est pas une fatalité, mais une question de rationalité. 2018. halshs-03297109

HAL Id: halshs-03297109
https://shs.hal.science/halshs-03297109v1

Submitted on 23 Jul 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Le désengagement des salariés n'est pas une fatalité, mais une question de rationalité

Publié : 15 octobre 2019, 18:37 CEST
Temps de lecture : 8 min

Partager
Envoyer
Imprimer
Tweet 10
Facebook
LinkedIn
Autres

Une crise des [#gilets jaunes](#) aux [#grèves](#) à la SNCF en passant par la [#COP24](#), les mouvements sociaux du moment deviennent visibles et prennent ainsi de prendre une décision. Qui peut leur en vouloir ?

Quels en sont les symptômes ? Nous avons perdu le contrôle ici sans en avoir tous l'air. Les progrès démocratiques financiers à répétition (crise des subprimes, crise des dettes souveraines) ; développements climatiques ; développements économiques (croissance) insoutenable) politique (Trump, Brexit), religieuse et géostratégique (période, eau, ressources), industriel) numérique avec l'avènement du Web, etc.

Des organisations en crise ?

Au niveau des organisations nous vivons également une crise. Les symptômes sont là :

- profonde transformation du contexte économique en particulier (apparition de technologies disruptives : le Web, la blockchain, l'IA, le big data ; apparition de nouveaux acteurs économiques : l'économie collaborative par exemple) ;
- profonde transformation du marché de l'emploi ; [étude](#) publiée par de l'Université d'Oxford) ;
- perte de sens et désengagement des salariés (on aime croire à l'automatisation d'ici une vingtaine d'années. Pourquoi sentons-nous poindre ?

Un autre symptôme très important puisqu'il touche directement les personnes sur leur lieu de travail nous est révélé par une étude de l'institut Gallup ([State of the Global Workplace: 2017](#)) seulement 10 % des salariés français sont engagés dans leur travail, ce qui indique que 90 % sont désengagés ou activement désengagés.

Ne trouvez-vous pas ici le point aveugle de la rationalisation managériale ?

Les managers n'ignorent pas le désengagement. Ils le constatent et le déplorent.

Pourquoi l'acceptent ? Pour [#quelques](#) quasi-fatalités traditionnelles peuvent être évitées. Parce que ce phénomène est parfaitement compatible avec la rationalisation managériale.

Nos organisations ont été durablement influencées par la [#](#) de l'organisation scientifique du travail de F.W. Taylor qui prône dans une approche très caricaturale, très analytique, la décomposition des tâches, standardisation, mécanisation, la spécialisation des individus, et qui repose sur la hiérarchie et le contrôle.

Frederick Taylor

Mintzberg écrit que *le modèle se caractérise*

> *par un travail spécialisé et standardisé, une procédure formalisée, un contrôle rigoureux à travers des règles et des règlements, une hiérarchie claire de l'autorité, une planification formalisée pour élaborer les stratégies aussi bien mise en œuvre ».*

Ce mode d'organisation est légitimé par sa dimension « scientifique », parce qu'il se fonde sur des décisions prenantes comme rationnelles. Ce mode d'organisation est rassurant car les multiples règles rendent à rendre les comportements, des acteurs internes, prévisibles, donc à réduire l'incertitude.

« Un monde de papier » fauxsement rassurant

Mise sous tension économique commerciale, exercices budgétaires imposent par une tutelle, etc.), une organisation bureaucratique a tendance à favoriser le respect de la règle et les coupes sombres dans l'affectation des ressources, plutôt que la recherche de dysfonctionnements permettant la réduction des gaspillages.

L'efficience est privilégiée au détriment de l'efficacité. En effet cette dernière supposer de questionner sur la pertinence des objectifs finis, parfois de les modifier, puis de lancer des projets pour les atteindre, et qui est, à court terme, coûteux en ressources sans avoir l'assurance de résultats.

Ce type de fonctionnement repose sur des indicateurs de résultat souvent de courte vue où

> *« le travail est contrôlé et sa réalisation à donner été enregistrée sur les feuilles de travail. […] Cela importe peu que le monde réel révèle un autre chemin beaucoup plus simple, aussi longtemps que l'esprit contrôlera les résultats de son monde de papier ».*

Cette phrase de Mintzberg reflète l'opinion de professionnels de nombreuses organisations : elle se fait l'écho de la prédominance du respect de la règle sur la détermination de la construction d'un projet commun. La recherche d'efficience (adéquation des résultats aux moyens engagés) devient une fin quasi exclusive, aux dépens de l'efficacité (adéquation des résultats aux objectifs finis) et de la construction de sens.

La question de l'évacuation du sens peut s'expliquer par la disparition du facteur humain de l'organisation.

Dans la [#](#) de la [#](#) séparation cartésienne entre sujet et objet le manager – rationnel – se focalise sur les faits en sont sur les affects, les valeurs. Comme le souligne Edgar Morin :

> *« La science moderne s'est fondée sur la disjonction entre jugement de fait et jugement de valeur, c'est-à-dire entre la connaissance d'une part, l'éthique de l'autre ».*

Au-delà des contradictions internes de ce type d'organisation, ce qui fait généralement leur force, une grande stabilité organisationnelle, devient un handicap lorsque le contexte change brutalement, ce qui semble être une caractéristique majeure de l'époque où nous vivons.

Remettre la raison à sa place

Comment s'affranchir de ce « monde de papier » que l'on confond avec la réalité ? Peut-être en remettant la raison à sa place ?

Quelle est la force d'un raisonnement fondé sur la raison ? Il repose sur l'adéquation entre une cohérence logique et une réalité empirique. Ceci permet entre autres de construire un discours scientifique qui peut rassembler quelles que soient nos appartenances idéologiques. L'obéissance à la raison autorise à la fois la liberté politique et la liber contrôle de soi-même. À référentiel commun et à la liberté d'exprimer d'une croyance ou d'une idéologie portée par telle religion ou le Parti ; il est ancré dans le réel, dans le tangible, dans l'irréversible (opposée de l'ontologique et de la logique idéaliste).

Mais attention à la dérive de la raison, une raison fermée sur elle-même, ce que Edgar Morin appelle « rationalisation » et qu'il définit ainsi :

> *« La rationalisation est la construction d'une vision cohérente, totalisante de l'univers, à partir de données partielles, d'une vision partielle, ou d'un principe unique ».*

Le management taylorien y ressemble fort. Dans ce cas la raison ne se questionne pas elle-même. Elle s'a pas conscience de ses failles, de ses imperfections, de ses points aveugles.

Comment changer de paradigme ? Comment permuter le problème à la racine et non pas seulement à partir de ses symptômes là mal-être des salariés qui symptôme le peu d'engagement ou l'extension du syndrome d'épuisement professionnel).

Organiser des séances de [#](#) méditation de pleine conscience, installer un babyfoot dans la salle de repos, faire venir un masseur sur le lieu de travail, nommer un *chief happiness officer*, ou encore proposer des séances de yoga ne devraient pas masquer une vérité et profonde remise en question de nos organisations.

Une mutation épistémologique : accepter l'incertitude ouvre la possibilité de la stratégie

En acceptant l'incertitude, le désordre, l'entropie comme étant la règle, nous quittons la vision cartésienne d'un monde prévisible, contrôlable, maîtrisable.

Crises politiques, économiques, sociales et climatiques, instabilités diverses, innovations technologiques de rupture (World Wide Web, robots, big data, blockchain, intelligence artificielle, nano et bio technologies, etc.), émergences de nouveaux acteurs économiques (GAFA, économie collaborative) et politiques (Daesh), déplacement du centre de gravité économique international (vers l'Asie), autant d'incertitudes qui rendent notre environnement très instable au point qu'il nécessite quatre qualificatifs pour le décrire : volatile, incertain, complexe et ambigu (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity = VUCA)

La complexité de ce contexte appelle une capacité à improviser, à expérimenter et se projeter dans le futur, bref une stratégie car E. Morin nous rappelle qu'« il n'y a que la stratégie pour s'insérer dans l'incertain et l'aléatoire », car l'art d'utiliser les informations qui surviennent dans l'action et, les intégrer, de formuler scénarios de l'appropriation organisationnel.

Il s'agit ainsi de considérer l'organisation non pas seulement comme le lieu où l'on cherche à améliorer le processus de production (dans la logique taylorienne) mais surtout le lieu où, selon Jean-Louis Le Moigne, l'on cherche à améliorer le processus de décision

Cette approche induit un autre rapport à l'apprentissage. L'action était le lieu entre l'apprentissage et la connaissance ou pour reprendre la belle formule de Paul Valery, « Entre l'être et le connaître : le faire ».

L'action intervient comme une propédeutique : *agir c'est se préparer à connaître*. Cet apprentissage par l'agir *learning by doing*, un principe bien connu depuis les travaux du psychologue américain John Dewey, se trouve aujourd'hui actualisé à travers la culture « maker ».

Démonstration de 3D printing

Nous sommes entrés dans ce que Michel Lallement nomme « l'âge du faire », qui se manifeste dans de nouveaux espaces collaboratifs : hacker space, fab lab, etc.

Cette culture « maker », née aux États-Unis (plus précisément au MIT) dans sa manifestation la plus récente, est caractérisée, entre autres, par l'idée de désapprendre l'apprentissage par l'expérimentation, la pratique, la collaboration, le tâtonnement, par essai-erreur.

Les vertus de la culture « maker » expliquent la très large diffusion de ces nouveaux espaces collaboratifs dans les entreprises (par exemple dans le Groupe Renault), ou elles ce voir des lieux favorisant l'innovation. Les collectivités locales et les services de l'État s'inspirent également de cette culture maker pour organiser les services publics.

Cette culture maker dévoile également une autre façon de penser l'apprentissage qui évidemment doit questionner les universités. Elles sont nombreuses à avoir mis en pratique cette culture par exemple Paris-Saclay ou Lyon1.

Par ailleurs, des universitaires de plus en plus nombreux étudient ces nouveaux espaces d'apprentissage (avec notamment le réseau international Research Group on Collaborative Spaces) et qui contribuer également à transformer leurs pratiques de recherche.

Pour autant on en est pas de se demander si, dans la partie du cartésianisme, l'apprentissage par l'agir, est réellement un principe assez central qu'il prend être, par exemple, au Massachusetts Institute of Technology (MIT) qui offre comme devise « Mens et Manus — autrement dit l'Esprit et la Main !

Sans doute pas. D'autant que l'Esprit et la Main révèlent un troisième terme à ajouter afin de ne permettre sortir les excès possibles de rationalisme. On arrivera ainsi à la belle morale qui cite Montesquieu, le *chef d'œuvre de l'Lang* – « Entre les maisons et le cerveau, le cœur doit être le médiateur ».

Démonstration de 3D printing

#management #entrepreneuriat #philosophie #interview #talentsd #recrutement #startup

Auteur
Vincent Mabillot
Maître de conférences en management, Université Picardie Jules Verne

Déclaration d'intérêts
Vincent Mabillot ne travaille pas, ne conseille pas, ne possède pas de parts, ne reçoit pas de fonds d'une organisation qui pourrait tirer profit de cet article, et n'a déclaré aucune autre affiliation que son organisme de recherche.

Partenaires
Voir les partenaires de The Conversation France

Nous croyons à la libre circulation de l'information
Reproduisez nos articles gratuitement, sur papier comme en ligne, sous licence Creative Commons.
Republier cet article

Notre audience

The Conversation a une audience mensuelle de 18 millions de lecteurs et une moyenne de 57 millions à travers les republications sous la licence Creative Commons.

Écrivez un article et rejoignez une communauté de plus de 170 700 universitaires et chercheurs de 4 237 institutions.

Enregistrez-vous maintenant