

— Note de —

PROSPECTIVE

LA GRANDE

DÉMISSION

Un nouveau contexte qui oblige à revisiter
le sens du travail et de l'engagement.



LA GRANDE DÉMISSION : THE BIG DAMN MISSION ?

Cette expression désigne avant tout la disparition de 38 millions de salariés américains des statistiques de l'emploi durant les différentes phases de confinement, dues à la pandémie de la Covid 19, entre 2019 et 2021. Dans un contexte simultané de reprise économique, de pénurie et/ou de hausse importante des prix des matières, cette tendance qui arrive en France met à mal les entreprises, quel que soit le secteur concerné. Si plus de 85% de ces démissions concernaient à l'origine les métiers de l'hôtellerie/restauration, le commerce, les services, l'aide sociale et la santé, tous les secteurs sont aujourd'hui impactés.

Les causes invoquées sont le burnout, la quête de sens, le souhait de passer plus de temps en famille ou encore l'envie de créer son entreprise. Et, comme elles provoquent une raréfaction de la main d'œuvre de secteurs de plus en plus nombreux, on peut y ajouter les propositions avec de fortes augmentations de salaires des entreprises concurrentes.





Face à la généralisation de cette crise, de nombreuses analyses sont mises en avant. Bien peu d'entre elles, cependant, traitent le fond du problème.

Le **Gartner**, par exemple, et comme à son habitude, propose une matrice. Un regard narquois pourrait même faire de cette situation un slogan de l'entreprise : « Gartner, un problème une matrice ! ». Pour le cabinet de prospective américain, il convient de distinguer si les causes des départs potentiels dépendent de la situation vécue à l'intérieur de l'entreprise ou à l'extérieur. Ces causes se divisent également entre celles qui dépendent du collaborateur et de l'entreprise.

Nous avons donc 3 cases :

CADRAN	DESCRIPTION	PROPOSITION D'ACTION
Causes intérieures / collaborateur	Lassitude, fatigue, risque de burnout/boreout/brownout	Transformer son poste L'alléger, le rendre plus intéressant
Causes extérieures / collaborateur	Une « meilleure » proposition d'embauche à l'extérieur	Regarder ce qu'il est possible de faire d'un point de vue salaire, conditions...
Causes intérieures / entreprise	Mal être interne	Revoir le management direct de cette personne
Causes extérieures / entreprise	Réputation de l'entreprise	Travailler la réputation et l'alignement des pratiques

En conséquence, il vous est préconisé de modifier la culture de votre entreprise, ses process et d'utiliser, au mieux, la data.

Or, un diagnostic véritablement juste est très compliqué à réaliser sur cette base. En effet, si un collaborateur vous dit qu'il a reçu une meilleure proposition à l'extérieur, qui vous dit qu'il/elle n'est pas surtout en perte de sens dans son travail actuel chez vous ? De plus, ce séduisant pragmatisme, dont Gartner est coutumier, cache, en fait, des causes plus profondes et plus ardues à traiter.

Dans cette note de prospective, nous tâcherons de décrire trois de ces causes et de proposer une ligne d'action pour chacune.





L'ÉVOLUTION DU CAPITALISME

La Gouvernance par les nombres

*Alain Supiot, l'annonçait déjà en 2015 dans son ouvrage « **La Gouvernance par les nombres** » : quand votre management évalue votre travail seulement en fonction de matrices Excel, le sens disparaît. Fusions, acquisitions, sous-traitance, remaniements, l'actualité interne des entreprises, ces dernières années, a démontré aux collaborateurs qu'ils étaient peu de choses face au grand enjeu qui faisait sens pour l'entreprise : l'optimisation des ratios. Comment se projeter, s'épanouir, trouver sa voie dans un environnement dans lequel vous êtes interchangeable et que votre performance est surtout jugée à l'aune de la rémunération d'un actionnaire ou sur la prise de parts de marché.*

Et cette « gouvernance par les nombres » est encore accentuée par la digitalisation des environnements de travail et par la « data-ification » de la performance et des actions des collaborateurs.



Les « bullshit jobs »

*De plus, dans ce contexte d'incertitude, la stratégie de certains est de se maintenir coûte que coûte. Les chercheurs en sociologie des organisations ont démontré qu'elle reposait principalement sur le fait de s'entourer de postes, dont la mission était le contrôle et la coordination. C'est ce que **Nicolas Graeber** nomme les « **bullshit jobs** » dans son livre éponyme.*

Or, si on s'aperçoit que « la grande démission » aux États-Unis, et aujourd'hui en Europe et même en France, touche en priorité les personnels les moins qualifiés (restauration, hôtellerie, service aux entreprises, ...), les Bac + 4/5 qui démissionnent, « bifurquent », « désertent », ce sont en grande partie ceux qui occupaient des Bullshit Jobs. Ils étaient très bien payés, bénéficiaient de nombreux avantages et occupaient un poste au nom ronflant. Bref, tout ce qu'il fallait pour s'assurer de la fidélité d'un collaborateur... au 20^{ème} siècle.



LE SENS AU TRAVAIL ET LE SENS DU TRAVAIL

Malgré de nombreuses initiatives autour de la marque employeur ces dernières années, notre inconscient collectif reste inspiré par cette phrase d'Adam Smith « Ce n'est pas de la bienveillance du boucher, du brasseur ou du boulanger que nous attendons notre dîner, mais plutôt du soin qu'ils apportent à la recherche de leur propre intérêt ». Les recherches qui portent sur les autres leviers de la motivation, et surtout de l'engagement, sont donc assez récentes et pas toujours aussi diffusées qu'elles le mériteraient.

Pour résumer, elles se divisent en deux axes qui se répondent : Le sens AU travail et le sens DU travail. Le sens AU travail est le plus connu.



LE SENS AU TRAVAIL

Traditionnellement, le sens au travail repose sur trois dimensions :

- *Le sentiment d'utilité sociale*
- *La capacité de développement*
- *Et la cohérence éthique*

L'utilité sociale

Le premier sens au travail est l'utilité sociale. Notre travail et notre entreprise doit être utile pour ses clients. Cette dimension est aujourd'hui malmenée par l'élargissement du spectre d'utilité demandée par les collaborateurs. En effet, une entreprise, même très performante à rendre service à ses clients ne peut plus le faire au dépend de la planète, des humains, du territoire, ou de toute autre partie prenante qu'elle engage.

La capacité de développement

« Grâce à votre expérience chez nous, vous allez devenir quelqu'un ». Cette phrase des années 90 ne fonctionnait que sur la génération « X » (les collaborateurs nés avant 1977). La génération « Y » avait déjà changé ce paradigme : « Je suis déjà quelqu'un et je veux bien accepter de passer du temps chez vous sous certaines conditions ». Les « jeunes » de cette époque-



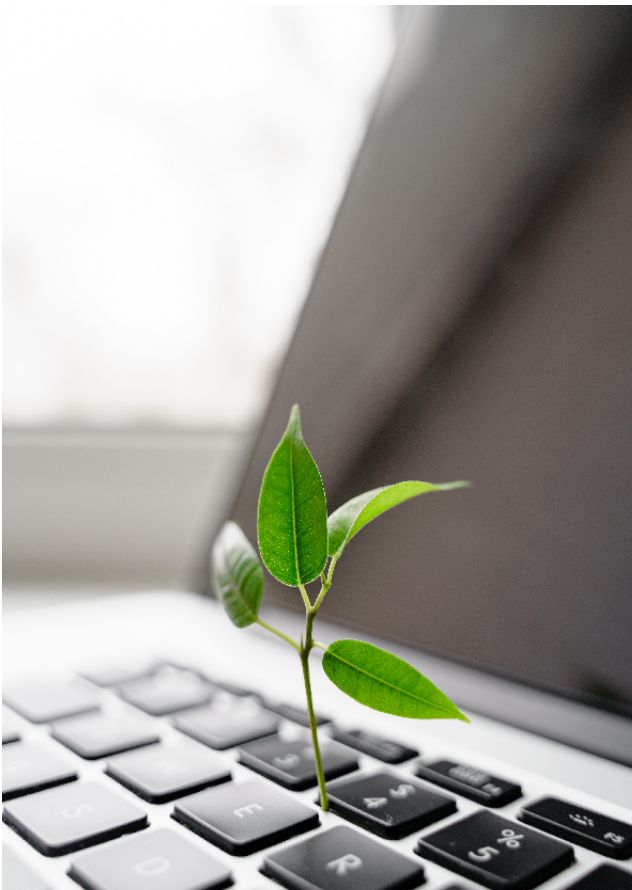
voulaient déjà : un management respectueux, des conditions pour apprendre énormément, de la confiance, de la transparence, des valeurs et des relations harmonieuses au sein de l'entreprise.

Or l'accélération qui a suivi les confinements, les pénuries et ruptures d'approvisionnement, et l'exigence des entreprises de rattraper le retard, ont mis à mal ces conditions. De plus, les études montrent que même si le télétravail continue à être apprécié des cadres, ils commencent à constater qu'ils apprennent moins de choses à distance et dans des environnements de rencontres dédiés à un seul sujet, comme peut l'être la visioconférence.

La part du contrat n'est donc plus remplie par l'entreprise.

La cohérence éthique

La cohérence éthique rejoint, par certains aspects l'utilité sociale. « Comment puis-je continuer à travailler pour une entreprise qui prépare un futur que je ne souhaite pas ? »



LE SENS DU TRAVAIL

Quant au sens DU travail, il pose une question relativement nouvelle : votre entreprise a du sens, votre contexte de travail est favorisé et choyé, votre rémunération est à la hauteur de vos espérances mais... votre travail, ce que vous faites au quotidien, a-t-il un sens pour vous ?

Trois dimensions sont à étudier pour bien comprendre :

La finalité réelle du travail

Qu'est-ce qui est attendu comme résultat du travail ? Comme performance ? Est-elle écrite ? Partagée ? La performance prescrite est bien celle qui est attendue ?

De nombreux salariés témoignent que ce qui est attendu d'eux n'est pas vraiment ce qui est décrit dans leur fiche de poste ou de mission. A moins de devenir complètement cynique, il est très compliqué de ne pas souffrir, à moyen terme, de ce décalage.



L'alignement des valeurs

Les valeurs d'entreprise ont été, tour à tour, un argument commercial, un élément structurant de la marque employeur, un vrai outil de management. Aujourd'hui elles doivent être ressenties dans l'ensemble des actes d'entreprise. Il devient de plus en plus compliqué d'imposer à un postier de demander à un client qui vient avec un paquet parfaitement ficelé de défaire son colis pour le remplacer par un prépayé. De même, il est de plus en plus mal vécu par les banquiers d'avoir à « placer » systématiquement une liste de produits financiers au seul motif qu'ils sont dans son objectif mensuel.

Le phénomène le plus prégnant, observé à ce jour, est celui de la Tech américaine. Les débuts du mouvement **#MeToo** ont amorcé cette défiance chez ces salariés pourtant choyés et très bien payés. Cette « rébellion », s'étend désormais aux contrats passés avec l'armée et à tous les projets dont l'impact pourrait être néfaste à la nature, aux humains, ou à la société. Les salariés ne mettent plus en place des piquets de grèves, mais dénoncent sur les médias sociaux et/ou démissionnent. Cette tendance est tellement manifeste qu'une entreprise s'est même montée pour renforcer cette tendance. **Logic School** propose, en effet, un programme de 12 semaines pour profes-

sionnaliser l'activisme au sein des compagnies américaines de la Tech. Le désalignement du travail et des valeurs personnelles des collaborateurs empêche de sentir « la fierté du travail bien fait », la reconnaissance de la qualité du travail réalisé, ou encore le jugement de beauté des résultats de son travail.

L'accomplissement de soi dans un monde subjectif

C'est sur cette dernière condition que les chercheurs en psycho-sociologie ont basé leur principe de « travail vivant ». Il s'agit, pour eux, de mobiliser sa subjectivité et son intelligence pour faire face aux imprévus qui débordent des ordres et procédures prescrites par le management et ainsi développer des capacités d'action et de construction de sa santé psychique.

« Surmonter la difficulté de la tâche, c'est sortir victorieux et renforcé de la confrontation avec la résistance du réel ; cela signifie, à la fois, augmenter les pouvoirs d'action, de perception et de sensibilité de la personne, et ainsi accroître le sentiment d'identité psychique qui en résulte, en tant que maîtrise de son pouvoir vital. »

(Dejours et al., 2018).



UN ÉTAT GÉNÉRAL DE DÉPRESSION

Les confinements ont des conséquences que nous commençons à peine à appréhender. Dans son livre « La civilisation du cocon », **Vincent Cocquebert**, nous explique que cette période inédite dans l'histoire moderne a mis les gens dans l'impossibilité de se projeter. Dans un monde dans lequel le futur est opaque et inaccessible, seule compte l'intensité du présent. C'est précisément dans ce contexte que fleurissent les offres de livraison en moins de 10 minutes comme **Gorillas, Flink ou Zapp**. L'inconvénient de cette frénésie est, bien sûr, la fatigue et la survalorisation des « **Safe Places** ». Ce terme, initialement inventé par la communauté LGBT pour désigner des endroits sûrs dans lesquels on pouvait être soi-même, désigne aujourd'hui le foyer de chacun. Ce « cocon » qui nous fait envoyer un sms juste quelques minutes avant le verre qu'on avait prévu de longue date pour décommander. Se recréer une bulle d'oxygène dans cette intensité permanente. Selon les chercheurs, cette action libérerait même une charge de dopamine, associée à la sensation de reprendre en main

son destin dans le cours des opérations. Inversement la planification devient de plus en plus douloureuse. Cette tendance est corroborée par le taux de remplissage actuel des spectacles. Selon le ministère de la Culture, seuls 36% des gens sont retournés assister à un concert et 60% au restaurant.



Ce sentiment vague, proche de celui de la dépression, nous donne à la fois le besoin de meubler et de remplir notre quotidien d'une sorte de flux, pour combler un vide existentiel et, en même temps, nous plonge dans un sentiment enfantin de négation du réel et de recroquevillement quasiment fœtal autour de ce qui est connu et doux.

Les conséquences sont nombreuses. De fait, politique et écologie qui doivent s'inscrire dans la durée nous apparaissent désenchantées – comme relevant presque de la science-fiction – puis qu'elles semblent sans prise sur le réel. Et, aller au travail devient de plus en plus douloureux.



Alors que faire ?

En premier lieu, il convient de corriger aussi bien les dérives engendrées par le capitalisme mondial dans votre entreprise que les décalages de sens qui peuvent être vécus par vos collaborateurs.

Mais, plus généralement, convenons que nous traversons une période d'évolution d'ordre civilisationnel. Or chacun de ces changements a vu l'avènement d'un nouveau système de valeurs. Une des bonnes questions à se poser, pour les dirigeants et les managers, pourrait donc être « Si tous ces gens étaient suffisamment payés pour rester chez eux, quelles seraient les bonnes raisons pour lesquels certains viendraient travailler quand même ? ». Nous pensons que les réponses que vous pourrez obtenir à cette question constituent un bon terreau pour imaginer votre politique RH/Bien être de demain.

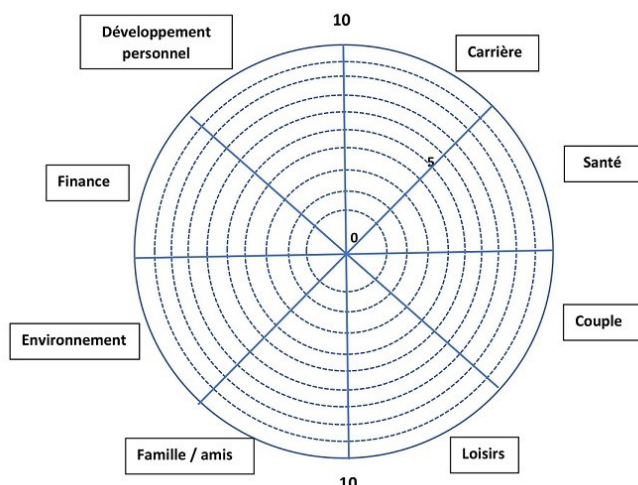
Le télétravail a brisé l'étanchéité des sphères professionnelles et privées. C'est donc sur ce nouveau territoire étendu qu'il faut considérer.





La roue de l'équilibre

Cette figure ci-contre décrit la « roue de l'équilibre ». Elle est utilisée depuis longtemps par les coachs et thérapeutes pour évoquer le sujet de l'équilibre vie professionnelle, vie personnelle. Il est toujours délicat pour une entreprise de trop s'immiscer dans la vie privée de ses collaborateurs, mais il y a des dimensions dans lesquelles elle peut s'investir pleinement et d'autres qu'elle peut favoriser.



Carrière : L'entreprise doit donner une visibilité, non pas tant sur le poste que le collaborateur pourrait atteindre dans 5 ans, mais sur les missions qui pourraient lui être confiées l'année prochaine.

Santé : C'est une des 6 dimensions du bien être en entreprise. Qu'avez-vous fait pour favoriser la santé de vos collaborateurs ? Fait-on du sport en équipes ? En individuel dans votre entreprise ? Les gens sont-ils formés aux premiers secours ? Connaissent-ils des recettes simples pour bien manger ?

Loisirs : Votre entreprise propose-t-elle à vos collaborateurs de découvrir de nouveaux loisirs ? L'intervention d'un spécialiste et ou d'un passionné peut être suffisante et éveiller de nouvelles pratiques.

Environnement : Oui, vous avez une politique RSE... Mais que faites-vous pour que vos collaborateurs touchent la nature ? Concrètement. Connaissent-ils les écosystèmes de votre région ? Autour de votre entreprise ?

Finance : Oui, ils sont bien payés chez vous... Mais vous parlent-ils de leurs projets ? Ont-ils des moyens de gagner plus ? Aujourd'hui ou demain ? Les connaissent-ils ?

Développement personnel : Certes, vous ne pouvez pas faire en sorte qu'ils se sentent tous et toutes bien. Ce n'est pas possible et, sans doute, même pas souhaitable. Mais que faites-vous simplement pour qu'ils se connaissent mieux ? Eux-mêmes, tout d'abord, et les autres ?

POUR CONCLURE

Il devient vital pour les entreprises de se demander à quoi elles servent indépendamment de satisfaire des clients. C'est le chemin de la raison d'être des entreprises. Alors, cherchez-là. Faites-la émerger. Pas celle que vous voudriez, pas une raison d'être à la « Faire notre métier le mieux possible au service de nos clients, des humains et de la planète », pas une raison d'être sur 3 paragraphes car vous avez souhaité réunir tous les souhaits de toutes vos parties prenantes, LA raison d'être authentique de votre entreprise, qui est déjà là et qu'il convient d'affirmer. Une raison d'être que chacun pourra connaître par cœur et qui sera, à côté de vos valeurs, le gage d'une adéquation entre les valeurs de vos collaborateurs et celles de l'entreprise.

« La culture de l'entreprise, ce ne sont pas les valeurs en lesquelles vous croyez. Ni celles que vous pouvez prononcer ou afficher : c'est ce que font les collaborateurs lorsque vous n'êtes pas là. »



NOTE DE PROSPECTIVE SYD



*vous avez des questions ?
Envoyez-nous un mail à*

contact@syd.fr