



**Du mécanique à l'adhésion :
comment faire pour qu'une action fasse sens
pour celui qui l'effectue ?**

Séminaire « Purposeful leadership » 2020

El Fekih Cyrielle
Pons Mathilde
Tayeb Dana

Directrice de mémoire :
Mandray Sara

Remerciements

Ce mémoire n'aurait pu être écrit sans l'aide et le soutien de nombreuses personnes. Nous souhaitons donc vivement les remercier.

En premier lieu, nous sommes reconnaissantes à ces représentants du monde professionnel qui nous ont aidées à un peu mieux le comprendre et le cerner en nous consacrant du temps et en répondant ouvertement à nos questions : Jasmine Manet, Carla Abiraad, Joseph Ponthus, Gaëlle Lafargue, Valentine Auclair et Anne-Laure Courault ; et en particulier Mélanie Galimand et Jérôme Levillain qui nous ont ouvert les portes du siège social de Monoprix, notre entreprise partenaire.

Nous souhaitons également remercier les sujets de notre expérience, qui ont participé avec bonne volonté à une étude dont ils n'avaient ni les tenants, ni les aboutissants, et qui ont témoigné d'un réel investissement.

Enfin, nous remercions chaleureusement notre directrice de mémoire Sara Mandray, pour nous avoir guidées et conseillées dès les prémises de l'écriture de ce mémoire.

Sommaire

Remerciements	1
1. Prologue	3
2. Démarche de recherche adoptée	4
2.1. Question de recherche	4
2.2. Hypothèse de recherche.....	5
2.3. Références théoriques.....	6
2.4. Enquête envisagée (<i>voir annexe</i>).....	7
3. Mise à l'épreuve de notre hypothèse : ce qui ressort de nos travaux de recherches	9
3.1. Des références théoriques qui nous divisent	9
3.1.1 L'approche philosophique : l'explication mise en perspective avec la liberté et la responsabilité.....	9
3.1.2 La littérature managériale : la promotion d'un sens propre par le biais de l'explication reste critiquée	14
3.2. Les données récoltées lors de notre travail d'enquête vont dans le sens d'une nuance plus que marquée du bien fondé de notre hypothèse	18
3.2.1. L'explication : un outil qui semble central dans la construction d'un sens dans l'entreprise	18
3.2.2. L'explication, pratique plébiscitée mais qui fait figure d'exception ?	22
3.3. La crise sanitaire, un prisme qui nous permet d'approcher des problématiques liées à l'explications dans le cadre de l'entreprise	27
3.3.1. Pourquoi appliquer les gestes barrières ? Le premier défi concret des entreprises : donner sens à la contrainte	28
3.3.2. La covid : l'explication généralisée par le passage au numérique et donc à l'écrit ?.....	33
3.3.3. L'explication comme simple instrument rhétorique : que faire lorsqu'elle semble vide de sens ?	36
4. Bilan	40
4.1. Retour sur la question de recherche, l'hypothèse et l'enquête réalisée	40
4.2. Limites, interrogations.....	42
4.3. Prospective et regard critique	42
Bibliographie et sitographie	44
Iconographie	45
Annexes	46
1. Retranscription des entretiens.....	46
2. Compte-rendu de l'expérience	59

1. Prologue

« Ne fais pas ci ! Ne fais pas ça ! Non, pas par-là ! Arrête ! » ... autant d'injonctions avec lesquelles nous essayons de contrer ces grands yeux qui nous regardent dans l'espoir de vivre de nouvelles aventures. Pour Alice, petite fille de deux ans, c'était le jardin. Pour elle, il était immense ; pour nous, il était avant tout dangereux. Nous avons d'abord tenté la fermeté, l'interdiction, le ton intransigeant, la mine fâchée.

Mais est-ce efficace si l'on doit se répéter à chaque minute ? Lui expliquer qu'elle se ferait mal a semblé lui faire prendre bien mieux conscience que cette résistance que nous lui opposions n'était pas dénuée de sens. Si elle n'a pas pour autant mis fin à ses tentatives d'escapades et encore moins à ses regards pleins d'espoir, ils ont été plus ponctuels, dénotant bien sa nouvelle compréhension du pourquoi de cet interdit.

Or, aussi éloigné que soit un jardin d'une entreprise ou une fillette d'un travailleur, ne pourrions-nous pas dresser un parallèle ? Après tout, dépasser le stade de règles suivies mécaniquement et susciter l'adhésion de ses collaborateurs pourrait également se faire au travers de l'explication des règles et des ordres donnés. Dans cette perspective, il nous a paru tout à fait à propos de questionner la place de la communication, et plus précisément de l'explication, dans les relations managériales et les conséquences qu'elle engendre.

2. Démarche de recherche adoptée

2.1. Question de recherche

Illustrée par notre fait déclencheur, cette thématique de l'explication revêt à notre sens une importance cruciale. En effet, le sens d'une action n'est pas toujours une donnée qui va de soi. S'il est vrai que l'engagement reste un type d'action particulier, dans la mesure où son sens paraît évident à la personne qui en est à l'origine, à l'inverse, que dire d'un ordre donné et suivi, d'une action qui, *a priori*, ne vient pas spontanément de nous ? Affirmer qu'ils resteront dénués de sens sonne pessimiste.

Le sens peut se construire, il peut être construit. C'est un enjeu majeur pour n'importe quelle entreprise ou organisation : donner du sens à l'action, la rendre intelligible et justifiable, lui confère une toute autre dimension pour le travailleur qui obtient la liberté d'y adhérer pleinement. C'est pourquoi nous avons choisi de nous focaliser sur ce moment de bascule :

Du mécanique à l'adhésion : comment faire pour qu'une action fasse sens pour celui qui l'effectue ?

Ici, l'utilisation des termes "mécanique" et "adhésion" mérite d'être explicitée. On peut comprendre intuitivement qu'une action réalisée mécaniquement se fait sans y penser réellement, sans enthousiasme ni questionnement sur le pourquoi du comment. Au contraire, si l'on adhère à une action, l'individu qui l'effectue s'implique réellement, s'engage entièrement : le geste ne varie pas, mais la signification qu'il met derrière change du tout au tout sa réalisation.

Notre choix du terme "mécanique" n'a pas été innocent et se base sur l'analyse du lien social qu'a faite Durkheim dans son ouvrage pionnier pour la sociologie française, *De la Division du travail social*. Il est vrai que ses travaux portent sur une époque qui peut paraître éloignée (la parution du livre remonte à 1893), néanmoins, il nous semble que ses conclusions restent éclairantes aujourd'hui encore et nous permettent de mieux saisir ce sujet que nous avons choisi. Une grande partie de l'œuvre durkheimienne tend à mettre à jour les mécanismes sur lesquels repose le lien social. Or, ce lien subit une profonde reconfiguration à l'époque du sociologue : les transformations du modèle économique, l'essor des villes... autant de facteurs qui bouleversent les formes de solidarité traditionnelle et entraînent un processus d'individuation. D'une société mécanique où priment le groupe et ses normes, on passe à une

société organique où les individus gagnent en autonomie. Cependant, cette nouvelle autonomie n'est pas synonyme d'indépendance. Bien au contraire, elle s'accompagne d'un phénomène de spécialisation des tâches qui augmente la dépendance entre les individus. C'est toute la subtilité de la distinction entre montée de l'individuation (plus d'autonomie) et celle de l'individualisme (conscience accrue des egos). On saisit bien que dans cet ensemble de plus en plus complexe, la cohésion sociale est cruciale mais également plus difficile à atteindre et à préserver. Dans les sociétés traditionnelles à solidarité mécanique, la famille, la communauté, assuraient la permanence de ce lien ; dans les sociétés modernes, il faut susciter une conscience collective minimale, sur base de valeurs communes qui respectent l'individualité de chacun. Et c'est par analogie à ce changement de paradigme du lien social que nous avons pensé ce passage, au sein de l'entreprise cette fois-ci, du mécanique à l'adhésion.

Par ailleurs, il est important de souligner que cette question de sens peut porter, selon nous, sur deux niveaux de lectures : au niveau individuel, une action peut faire sens si l'on en saisit les conséquences et l'intérêt ; au niveau collectif, une action prend tout son sens lorsqu'elle s'inscrit dans un projet, qu'elle répond à la "raison d'être" de l'entreprise ou de l'organisation.

2.2. Hypothèse de recherche

Partant de cette idée selon laquelle le sens pouvait être construit, ou tout du moins partiellement orienté, l'explication nous paraissait être un candidat de choix pour répondre à notre interrogation. En effet, l'explication peut convaincre, donc toucher aux raisons et faire apparaître un sens qui semble avoir toujours été là. C'est pour cela que nous avons formulé notre hypothèse de recherche de la manière suivante :

**L'explication fournie par le leader
permettrait d'adhérer pleinement à l'action qu'il prescrit.**

Afin de saisir toutes les implications de notre thèse, nous allons effectuer un travail à deux niveaux : à la fois des recherches théoriques qui nous permettront d'élargir notre perspective et de nous fonder sur des éléments d'analyse précis, et un travail d'enquête qui devrait nous donner la possibilité de confronter notre hypothèse au réel. Ces deux mouvements composeront les deux premières parties de notre mémoire. Finalement, nous nous attacherons

à faire dialoguer ces deux versants de recherches pour déterminer dans quelle mesure notre hypothèse peut être considérée comme valide. Pour ce faire, nous analyserons notre hypothèse dans le cadre de la covid.

2.3. Références théoriques

Susciter l'implication des travailleurs est l'objet de nombreuses théories, ce qui dénote son importance. La littérature économique en fourmille : la question du salaire d'efficience, c'est-à-dire la difficulté à définir une rémunération optimale permettant d'allier incitation, fidélisation, coopération et innovation, se retrouve sous la plume d'économistes de renom tels que Solow ou Weiss.

Mais à cette perspective que l'on pourrait nommer instrumentaliste, nous voudrions opposer celle qui est au cœur de notre mémoire et qui nous semble plus riche : celle de la question du sens au travail, et donc de sa valeur subjective en quelque sorte. Cela revient à passer d'une motivation extrinsèque à une motivation intrinsèque.

Il est vrai que les Trente Glorieuses ont sonné le temps de l'avènement des loisirs, et de l'épanouissement personnel par leur biais. Joffre Dumazedier est un des premiers à s'interroger sur cette nouvelle place qu'ils occupaient, et ce, d'un point de vue sociologique. Dans son ouvrage *Vers une civilisation des loisirs*, il distingue trois fonctions des loisirs qu'il avait dégagées dans ses précédents travaux de recherches : les "3D". Le loisir permet le délasserment, le divertissement et le développement. Il n'est plus du tout secondaire, comme un résidu du temps de travail qui permettrait de se ressourcer avant d'enchaîner une nouvelle journée : il est le nouveau point d'équilibre dans la vie des individus.

Or, on peut dire que notre époque vit le renversement de cette tendance : c'est par le travail que l'on veut grandir, s'accomplir. Ne peut-on pas déjà le lire dans la volonté du gouvernement de développer les formations ? La réforme structurelle de 2018 inclut la question de la formation et donc, en arrière-plan, la liberté de choisir son avenir professionnel : le sens que l'on donne à son emploi est au cœur des enjeux du travail. Tout un pan de la sociologie souligne de fait ce revirement de situation. Il s'inscrit dans une tendance plus globale : les rôles de chacun ne sont plus définis aussi clairement, ils ne sont plus des cases dans lesquelles on se glisse sans pouvoir les changer. Les identités sont à construire. Cela donne bien-sûr une plus grande latitude aux individus, mais ça peut être également une source de pression dans la mesure où l'on se plie à une nouvelle exigence : celle de se correspondre, à chaque instant. En effet, les voies ne sont plus toutes tracées, ce qui rend les anciens repères caducs, voire

absents. L'épanouissement personnel est presque devenu une prérogative et le travail est à cet égard un lieu privilégié de cette construction de soi. En effet, il est le lieu par excellence de la socialisation secondaire et structure véritablement la vie de chacun.

C'est pour cela que promouvoir un sens donné au sein d'une entreprise répond à des attentes toutes contemporaines dans le domaine du travail : on pourvoit à des *attentes expressives et non instrumentales*¹.

Nous essaierons alors de déterminer si l'explication peut être vue comme un bon vecteur de sens. Nous adopterons d'abord une perspective que l'on pourrait dire philosophique, pour tenter de préciser ce qui pourrait découler d'une telle affirmation : nous toucherons notamment à des notions comme la liberté au travers de philosophes tels que Pettit ou Chisholm, ou encore celle de responsabilité, en nous appuyant tout particulièrement sur les travaux d'Hannah Arendt et Sartre. Cependant, il conviendra dans un second temps de nous focaliser sur une littérature plus managériale, qui a l'avantage d'être directement appliquée et applicable au monde de l'entreprise. Et si des auteurs tels que Weick semblent pouvoir nous aider à étayer notre thèse, force est de constater que tout un pan de cette littérature reste critique. Pierre-Yves Gomez comme Francis Dupuy se montrent plus que sceptiques sur l'efficacité de l'explication ; Marjolein Lips-Wiersma et Lani Morris dénoncent un « management of meaning », que l'on pourrait associer à l'explication, comme une pratique destructrice de sens.

2.4. Enquête envisagée (voir annexe)

Nous collecterons des données essentiellement fondées sur des entretiens et sur la mise en œuvre d'une expérience. Nous rentrerons en contact avec des personnes dont les places dans le monde du travail sont suffisamment variées pour être confrontées à différentes perspectives quant à la question de l'explication. Nous interrogerons des cadres, que ce soit en grande entreprise comme Mme Galimand, responsable recrutement à Monoprix et Mme Courault à la Caisse d'Epargne, ou en start-up, comme les fondatrices du média Vocation, Mme Maret et Mme Abiraad. Mais nous rencontrerons trois salariés : M. Ponthus, ancien ouvrier, et Mme Lafargue et Mme Auclair, respectivement préparatrice de commandes à Chronodrive et serveuse.

En ce qui concerne l'expérience, nous avons opté pour la démarche suivante : deux groupes retiendront un même numéro, mais le premier bénéficiera d'une mise en contexte (le

¹ D. Meda, P. Vendramin, 2013

numéro est un numéro de téléphone pour les victimes d'agressions sexuelles) alors que les autres ne se verront confier qu'une suite de chiffres qui leur semblera arbitraire. Le but est de se placer dans une situation plus simple que celle de l'entreprise pour pouvoir déterminer si effectivement l'explication peut impliquer d'avantage les personnes, ce qui se traduirait en termes d'efficacité ou par un sentiment plus fort de responsabilité.

3. Mise à l'épreuve de notre hypothèse : ce qui ressort de nos travaux de recherches

3.1. Des références théoriques qui nous divisent

3.1.1 L'approche philosophique : l'explication mise en perspective avec la liberté et la responsabilité

Cette première démarche vise à élargir nos axes de recherche et nous permettre de saisir toute la portée qu'aurait notre thèse. En effet, à quoi renvoie le mot adhérer ? Pour ne pas tomber dans un simple jeu de rhétorique, ce travail préliminaire nous fournit les outils pour penser le choix de nos mots dans toutes leurs implications. Adhérer correspond, selon le trésor de la langue française, à « Souscrire par une démarche généralement libre aux dispositions d'un accord conclu par d'autres et déjà en vigueur². » Or la notion de liberté est suffisamment délicate à manier pour que nous nous y arrêtions un instant.

La liberté dans le monde du travail : quelle réalité ?

Que mettons-nous derrière la notion de liberté ? Ou plus précisément, une notion de liberté qui s'inscrirait dans le monde du travail ? En effet, le lien hiérarchique qui structure bien souvent les entreprises et les organisations ne facilite pas la lecture du travail comme un acte effectué en toute liberté.

Pour dépasser ce premier point d'achoppement, nous pouvons ici nous appuyer sur l'ouvrage de Philip Pettit. Dans le premier chapitre de *Républicanisme*, « Avant la liberté négative et la liberté positive », le philosophe construit une alternative à la liberté positive, entendue comme capacité à « désir d'un individu d'être son propre maître »³ et la liberté négative comme non-ingérence d'Isaiah Berlin : il ménage une place à un troisième type de liberté. Pour Pettit, ces deux types de liberté ne permettent pas de couvrir ce qu'il nomme la liberté comme non domination, « une absence non pas d'interférence mais de maîtrise exercée par les autres »⁴. C'est la différence que l'on peut faire entre l'esclave et le valet : tous deux subissent l'influence de leur maître/employeur, mais au contraire de l'esclave, le valet n'est pas contrôlé, dominé. Ce type de liberté ouvre la porte à une interférence qui ne serait pas forcément

² Définition "adhérer", *TLFI*, disponible <http://stella.atilf.fr/Dendien/scripts/tlfiv5/advanced.exe?8;s=100290225>

³ Isaiah Berlin, « *Deux concepts de la liberté* »

⁴ Philip Pettit, « Avant le liberté négative et la liberté positive », *Républicanisme*, p. 41

néfaste comme l'est connotée la domination : une interférence peut se faire au bénéfice d'un individu, et même s'il n'est pas libre positivement ni négativement, sa liberté peut se penser par le nouveau concept que nous fournit Pettit.

Or, manager semble pouvoir s'inscrire dans cette perspective. En effet, Maurice Thévenet écrit dans *Les 100 mots du management* que « [l]e management est une tentative d'influence »⁵. Il insiste même un paragraphe plus loin : « [l]e mot important est "tentative", car il est toujours difficile d'influencer les comportements des autres »⁶. Et c'est cet aveu de contrôle imparfait qui rend possible de penser la liberté dans le travail.

Mais comment approcher cette liberté ? Certes, il est marqué explicitement dans le *Code du Travail* que « [n]ul ne peut apporter aux droits des personnes et aux libertés individuelles et collectives de restrictions qui ne seraient pas justifiées par la nature de la tâche à accomplir ni proportionnées au but recherché »⁷. Et encore, peut-être reviendrons-nous sur cette question de la justification plus tard dans notre travail. Mais ici, dans tous les cas, il s'agit de liberté formelle. Alors, comment s'exerce cette liberté ?

La liberté réside dans le "faire" et le choix de se porter vers ce "faire"

La liberté est associée de façon presque instinctive à un acte, un "faire" bien particulier que nous inscrivons dans le réel. On pourrait ici nous rétorquer : "Comment penser la liberté sous cet angle si notre monde est régi par des lois physiques, par les lois de la causalité ?" Et nous pourrions ici convoquer les travaux de Chisholm. Au dilemme entre déterminisme et indéterminisme - si tout est nécessaire nous ne pouvons être libres mais si tout est indéterminé notre liberté est creuse puisque tout est pure contingence - il oppose un principe : les hommes sont des agents responsables. Et pour dépasser cette tension, il distingue dans « La liberté humaine et le moi » *faire* et *faire advenir*. En effet, nous pouvons expliquer un événement grâce au principe de la causalité, en régressant de cause en cause (la fenêtre s'ouvre car le loquet a été tourné, le loquet a été tourné car je l'ai saisi et poussé, ce qui a été possible par la contraction des muscles de mon bras...). Cependant, arrivera un moment où cette régression semblera prendre fin et c'est cet instant primitif que Chisholm appelle *faire*. C'est ce qui le pousse à affirmer : « Nous ne devons pas dire que l'acte est quelque chose qui n'est pas causé du tout » (en effet, il peut être décrit causalement), mais « qu'au moins un des

⁵ Maurice Thévenet, *Les 100 mots du management*, p. 11

⁶ Idem p. 11

⁷ Code du travail, Chapitre unique du Titre II : « Droits et libertés dans l'entreprise », Première partie « Les relations individuelles du travail »

événements impliqués dans l'acte est causé, non pas par quelque autre événement, mais par autre chose »⁸. Et ici, cet autre chose est l'homme comme agent, qui donne ainsi une unité à cette description causale de l'événement.

Or, dire que l'homme, en tant qu'agent, est libre car il peut être cause non causée est une conception de la liberté qui, bien qu'elle soit centrale, reste assez réductrice. Il faut poser les bases d'un deuxième étage de réflexion, celui où se joue le choix.

Ici, il n'est pas question d'un choix fait dans la plus pure indifférence et donc libre car non causé. Ce serait le cas si nous avions construit notre conception de la liberté en opposition avec le déterminisme, c'est-à-dire comme absence de toute détermination. Et c'est d'ailleurs précisément la vision que Gide a de la liberté : un acte gratuit, qu'il tente d'illustrer par le biais de Lafcadio, dans *Les Caves du Vatican*, où ce dernier décide de commettre un meurtre pour des raisons purement arbitraires. Or cette situation souligne bien plus les difficultés à penser la liberté en opposition avec le déterminisme qu'il ne le prouve par l'exemple : si un acte est sans motif, il n'est pas sans cause. Néanmoins, nous avons exclu cette hypothèse de liberté comme pure indépendance dans la construction-même de notre définition de la liberté : nous avons choisi de ne pas opposer liberté et déterminisme. Comment dès lors définir ce que nous mettons derrière le mot liberté et celui de choix ? Ce n'est pas la spontanéité, l'indépendance : c'est une forme d'adéquation avec soi-même, une adhésion à soi pour reprendre les termes de notre hypothèse.

Or, c'est à ce moment précis que nous faisons intervenir l'explication dans le cadre de notre mémoire : celle-ci permet de garantir à l'agent la possibilité d'évaluer ce qu'on lui demande faire à la lumière de sa propre conscience, de sa propre échelle de valeur, de sa tolérance, de ses intérêts... Expliquer, c'est en quelque sorte lui fournir des éléments réflexifs qui lui permettent de questionner cette adhésion à soi que nous avons définie comme une manifestation forte de la liberté. "Faire", se constituer comme cause non causée, est l'aboutissement d'un choix, d'une délibération qui se place en amont de l'action, et qui donc, est l'origine de la liberté en dernière instance.

Nous avons donc introduit et explicité ce que nous entendons par liberté : elle est applicable au monde de l'entreprise, d'un point de vue juridique certes, mais aussi en tant que "non domination" ; elle est cette capacité à "faire", à se positionner comme cause non causée ; un "faire" qui trouve son principe et est conditionné par une délibération et une décision, qui est l'expression de la liberté au sens fort *si elle exprime adéquatement le sentiment de l'agent*.

⁸ R. Chisholm, « La liberté humaine et le moi », dans *La responsabilité : Questions philosophiques* (dir. Marc Neuberg), paragraphe 5, p. 44.

Notre position ici est de dire que l'explication pourrait être un élément qui aide à ce choix, l'éclaire, ce qui favoriserait ce sentiment d'adéquation.

La responsabilité, une conséquence de la liberté ?

Ces conclusions nous amènent à considérer une autre notion, qui trouve peut-être sa place de manière plus intuitive dans le monde de l'entreprise : la responsabilité. Un terme qui peut paraître somme toute banal : le propre de la bureaucratie n'est-il pas de déléguer ? Dans les statuts des entreprises, n'énonce-t-on pas clairement qui est responsable ? Ne parle-t-on pas de "poste à responsabilités" ? Cependant, s'arrêter sur ce terme, c'est se rendre compte qu'il n'est pas si lisse et qu'il doit être questionné. D'un point de vue juridique, la loi prévoit elle-même des cas où l'individu n'est pas reconnu comme responsable : l'article 122-1 du code pénal traite des personnes présentant des troubles psychiques, l'article 122-5 concerne la légitime défense... mais même passées ces exceptions, établir la responsabilité de quelqu'un semble toujours pouvoir être sujet à débat. N'a-t-on pas d'ailleurs foule de litiges en ce qui concerne la responsabilité civile ? Pour expliciter ces questions tournant autour de la responsabilité, éloignons-nous un moment du monde de l'entreprise pour nous intéresser à la responsabilité pénale qui permet d'en saisir plus facilement les enjeux.

Ici, nous ne pouvons pas passer sous silence les travaux d'Hannah Arendt sur les crimes nazis, et la réflexion qu'elle a développée nous donne des outils pour apporter des éléments de réponse à notre problème. Nous nous fonderons ici sur son livre *Responsabilité et jugement*, dans lequel elle revient partiellement sur ses conclusions de *Eichmann à Jérusalem*. Nous nous concentrerons exclusivement sur la première partie de « Responsabilité », c'est-à-dire « Responsabilité personnelle et régime dictatorial ». À la suite de la chute du régime du III^e Reich, la question des procès est devenue centrale et controversée. Culpabilité et innocence ont été compliquées par ce qu'Hannah Arendt appelle "la théorie du rouage" et qu'elle exprime ainsi : « toutes les personnes utilisées par le système [sont perçues] en termes de rouages qui font tourner l'administration. Chaque rouage, c'est-à-dire chaque personne, doit être remplaçable sans qu'il soit besoin de changer le système, ce qui est le présupposé sous-jacent à toutes les bureaucraties, à tous les services publics et à toutes les fonctions proprement dites »⁹. Pour quelles conséquences ? « [L]a question de la responsabilité de ceux qui font tourner toute l'affaire est marginale »¹⁰. Néanmoins, cette excuse a finalement été écartée par les juges

⁹ Hannah Arendt, *Responsabilité et jugement*, p. 41

¹⁰ Idem p. 41

car « ce n'est pas un système qu'on juge, pas l'Histoire ou une tendance historique, pas un -isme, l'antisémitisme par exemple, mais une personne ». « Le procès Eichmann, comme tous les procès de ce type, n'aurait eu aucun intérêt s'il n'avait pas transformé en homme le rouage ou "réfèrent" de la section IV B4 de la direction de la Sécurité du Reich »¹¹.

Cela dit, la philosophe n'écarte pas totalement le système, les « circonstances », qu'elle analyse en détails à la suite de cette réflexion. Elle revient notamment sur la notion d'obéissance et affirme qu'« [o]n gagnerait beaucoup à pouvoir éliminer du vocabulaire de notre pensée morale et politique ce pernicieux mot »¹². En effet, elle dénonce un sophisme traditionnel qui voudrait qu'un corps politique est constitué de gouvernants et de gouvernés, dont la clef de voûte est l'obéissance à un chef. Or cette notion d'obéissance à un chef est indûment dérivée des jardins d'enfants et des situations d'esclavage, car là où on peut dire qu'un enfant obéit, l'adulte consent. C'est pourquoi « [I]a question posée à ceux qui ont participé et obéi aux ordres ne devrait donc jamais être : "Pourquoi avez-vous obéi ?" mais : "Pourquoi avez-vous donné votre soutien ?" »¹³.

Mais pourquoi ce doute, cette hésitation sur la responsabilité ? Ici, il nous faut faire un saut en arrière et revenir au début de la réflexion de Arendt : « [i]l existe dans notre société une peur très répandue de juger qui n'a rien à voir avec le "Ne juge pas si tu ne veux pas être jugé" biblique, et si cette peur s'apparente à la crainte de "jeter la première pierre", elle est vaine. Car derrière cette réticence à juger se cache le soupçon que personne n'est un agent libre, et donc le doute que quiconque soit responsable ou qu'on puisse attendre de lui qu'il réponde de ce qu'il a fait »¹³.

On voit bien ainsi l'articulation entre liberté et responsabilité : la notion d'imputabilité découle de celle de la liberté, et implique celle de responsabilité. On peut dire que la loi, en mettant en place les exceptions que nous avons évoqués plus haut, s'attache à donner un sens fort à l'imputabilité et donc à la responsabilité : on doit jouir d'une certaine conscience de soi. Et dans ce cadre, notre tentative de définition de la liberté semble s'appliquer parfaitement : un acte libre, un faire qui exprime un choix, implique que l'agent soit responsable de cet acte. On retrouve ainsi une vision presque sartrienne de la liberté qui débouche sur des considérations morales. En effet, la thèse que développe Sartre dans *L'existentialisme est un humanisme* ne s'arrête pas au stade descriptif : l'homme est libre, certes, il ne peut pas ne pas être libre et s'il le nie, c'est par mauvaise foi ; mais c'est par cette liberté absolue que l'homme devient

¹¹ Hannah Arendt, *Responsabilité et jugement*, p. 42

¹² Idem p. 52

¹³ Idem p. 35

pleinement responsable de ses actes et donc, la reconnaître revient à prendre conscience de cette responsabilité. Et c'est précisément par cette conscience qui dans le projet se temporalise, que l'homme rend possible le possible et s'affranchit de quelque cause antérieure.

Se sentir responsable : un pas dans la quête de reconnaissance

Nous n'avons jusqu'alors abordé la responsabilité que sous un angle plutôt négatif. La responsabilité extrême que propose Sartre, si elle peut effrayer par son caractère maximaliste, nous la fait cependant considérer sous un jour nouveau : c'est quand il est responsable que l'agent s'exprime pleinement et un sujet ne saurait dire "je", et donner tout son poids à ce "je", s'il ne se perçoit pas responsable. De même, refuser à quelqu'un ce que l'on pourrait appeler sa « dignité d'agent imputable » est extrêmement rabaissant. Il n'y a qu'à penser aux femmes qui jusqu'en 1965 ne pouvaient être indépendantes financièrement car leur mari devait être leur garant. Ce changement dans la loi est marquant, par les possibilités nouvelles qu'il offrait aux femmes mais aussi par sa symbolique.

Bien-sûr, il existe des cadres dans lesquels on peut déléguer, où quelqu'un assume la responsabilité pour un collectif. Mais on pourrait dire que ce transfert formel ne doit pas occulter l'imputabilité de chacun, et la responsabilité qu'elle implique. Et nous pensons qu'expliquer à ses collaborateurs le sens de ce qu'on leur demande de faire, établir un dialogue, c'est leur reconnaître cette responsabilité minimale. C'est aussi la leur rappeler, car l'action n'est plus faite par automatisme : l'individu s'engage, en conscience, ce qui le ramène à son statut d'agent.

Ainsi si l'on considère que la liberté, et donc la responsabilité qu'elle implique, sont des traits constitutifs de la nature humaine, alors l'explication permettrait d'humaniser le travail (au moins en partie), en opposition à l'OST qui, en imposant une exécution mécanique des tâches, aliène les travailleurs.

[3.1.2 La littérature managériale : la promotion d'un sens propre par le biais de l'explication reste critiquée](#)

Le sens au cœur des préoccupations : faire passer son sens par l'explication

La question du sens est traitée dans de nombreux ouvrages, qui s'accordent tous sur un point : elle est cruciale. Dans son article « The Collapse of Sensemaking in Organizations : The Mann Gulch Disaster », Karl E. Weick revient précisément sur ce point de bascule : le moment

où rien ne fait plus sens. Selon lui, cet événement¹⁴ reporté par Norman Maclean dans *Young Men and Fire* peut servir de base pour comprendre les défis qui se présentent aux organisations contemporaines.

Il développe notamment le concept de « cosmology episodes » pour analyser la tragédie. Ces épisodes cosmologiques « surviennent lorsque, soudainement, l'on a l'intime conviction que l'univers a cessé d'être rationnel, d'être ce système ordonné. Ces épisodes nous ébranlent profondément car c'est qu'à la fois le sens de ce qui se passe et les outils qui nous permettraient de reconstruire ce sens qui s'effondrent.¹⁵ » Or les organisations favorisent la création de sens dans la mesure où elles donnent un cadre, et « la création de sens regarde une rationalité qui s'applique à un contexte »¹⁶. Et dans la mesure où Weick analyse en dernière instance que le désastre du Mann Gulch pouvait être interprété comme une défaillance dramatique de leadership (Dodge qui avait perdu toute légitimité et n'avait pas su faire respecter ses ordres), on dira que le leader est un élément clé de cette mise en cohérence de l'univers du travail. Et quelle mise en cohérence plus efficace que l'explication ?

On peut noter ainsi un véritable travail de réflexion autour de la communication comme vecteur du sens promu dans l'entreprise, où l'explication semble tenir un rôle de choix.

L'explication, quelle efficacité ?

Tout un pan de cette littérature reste cependant critique et nous invite à conserver une distance prudente avec cette vision méliorative. Mentionnons par exemple, l'ouvrage de Pierre-Yves Gomez, *Intelligence du travail*, qui dresse un bien sombre tableau. Comme nous l'avons également souligné plus haut, l'auteur repère un point de rupture au niveau des Trente Glorieuses, qui auraient marqué l'avènement de la « cité de la consommation » où, « dévoré de désir, le consommateur dévore sans répit¹⁷ ». C'est l'aliénation *au* et *du* travail qui explique grandement cette évolution de la société : sous la pression capitaliste, « [l]e sens du travail se résume à l'atteinte des objectifs comptables¹⁸ ». C'est pourquoi, alors que le travail salarié est valorisé socialement, il a perdu ses fonctions d'épanouissement. Pour

¹⁴ En août 1949, une équipe de 16 pompiers est parachutée pour maîtriser un feu d'une intensité rare. Cependant, rattrapé par le feu, l'équipe paniquée se disperse : Dodge, en charge, n'a pas su imposer sa stratégie et ses hommes se séparent. Seuls Dodge et deux autres pompiers ont survécu.

¹⁵ Karl E. Weick « The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster » : « A cosmology episode occurs when people suddenly and deeply feel that the universe is no longer rational, orderly system. What makes such an episode so shattering is that both the sense of what is occurring and the means to rebuild that sense collapse together »

¹⁶ Idem: « Sensemaking is about contextual rationality »

¹⁷ Pierre-Yves Gomez, *Intelligence du travail*, p. 77

¹⁸ Idem, p.66

contrecarrer ce « triomphe du consumérisme », Pierre-Yves Gomez réclame un retour au travail. Un des lieux de lutte qu'il identifie est précisément le monde de l'entreprise où règne « la débandade de l'engagement ». « La confiance n'est plus au rendez-vous, le travail rebute, l'ennui se répand, la loyauté s'effondre, les dispositifs se multiplient pour contrôler la bonne exécution des tâches, alimentant sans fin la désincarnation et l'inintérêt du travail.¹⁹ » Cependant, même s'il salue le mouvement d'un « nouveau management », né dans les années 2010 et qui irait dans le sens de « donner toute sa place à l'intelligence des travailleurs dans la résolution des problèmes du travail¹⁹ », il constate avant tout l'échec de ce même mouvement. Constat d'autant plus alarmant que le travail défini comme « activité de l'être humain qui, confronté à des contraintes, produit selon un projet déterminé, quelque chose pouvant servir à d'autres »²⁰ est au « fondement de notre liberté ». L'explication ferait-elle partie de ces tentatives infructueuses ?

Expliquer ou imposer un sens ? L'importance de la confiance et de l'implicite

Cela semble être l'opinion de François Dupuy qui détaille de manière plus extensive l'échec de cette pratique, en particulier dans son ouvrage *Lost in Management : La vie quotidienne des entreprises au XXIe siècle*. Dès le début, presque en introduction de son ouvrage, le sociologue critique sévèrement le type de discours qu'impose l'explication dans l'entreprise : « un discours idéologique », « filtré par le biais d'un vocabulaire convenu »²¹, c'est-à-dire le vocabulaire managérial truffé de valeurs idéalisées (coopération, écoute, travail d'équipe, solidarité...) qui n'auraient que peu de poids réel dans l'action quotidienne. Il martèle que « [ces valeurs] témoignent, pour la plupart d'entre elles, d'une profonde ignorance de la réalité du travail, de ce que vivent les salariés et des difficultés qu'ils affrontent. »²² Or, si l'action individuelle perd ainsi de son sens, qu'en est-il de l'action collective ? Le dirigeant qui est porteur de cette vision collective ne peut parvenir à la transmettre à ses collaborateurs avec un tel discours incompréhensible pour les non-initiés - et dans un même temps, il échoue à susciter un sentiment de responsabilité.

François Dupuy tente toutefois de donner des éléments de réponse aux failles de l'explication. Répartir la responsabilité de l'action collective à l'ensemble de la hiérarchie est indispensable. Mais pour se faire, le dirigeant doit d'abord accorder du pouvoir à ses salariés.

¹⁹ Salvatore Maugeri, « Pierre-Yves Gomez, Intelligence du travail, Desclée de Brouwer, 2016, 184 p. »

²⁰ Pierre-Yves Gomez, *Intelligence du travail*, p. 16

²¹ François Dupuy *Lost in Management I : La vie quotidienne des entreprises au XXIe siècle*, p. 9

²² François Dupuy *Lost in Management II : La faillite de la pensée managériale*, p. 97

Il prend ainsi l'exemple de l'encadrement de proximité, « les chefs d'équipe, chefs d'atelier, directeurs d'établissement²³ » Celui-ci est aujourd'hui extrêmement contrôlé par le management supérieur, ce qui en « exclu[t] l'arbitraire - c'est-à-dire le libre-arbitre ». Or, c'est pourtant ce qui fait la force de l'encadrement de proximité, qui doit pouvoir être malléable et personnalisé. Il critique ainsi vivement « les outils de gestion supposés participatifs “briefs, debriefs, reportings” [...]. [où r]ien n'est intégré ou différencié.²⁴ »

La grande question de fond de ce transfert de responsabilité et de pouvoir est donc, au-delà de l'explication qui peut être perçue comme factice, la confiance au sein de l'entreprise. Il insiste sur le fait que l'on ne peut pas fidéliser un salarié par le contrôle, ni par une explication systémique. En effet, il souligne que « savoir ce que chacun fait dans une collectivité ne nécessite pas que les tâches soient analysées ou disséquées. [...] Il ne viendrait à l'idée d'aucune famille d'écrire *La charte de la vie de famille*.²⁵ » La confiance intervient dans le sens où chaque collaborateur compte sur l'autre pour faire sa part de travail dans un projet. Par la confiance, un acteur accepte de perdre un peu de sa liberté d'action au profit du collectif : il fait ce que l'on attend de lui et permet tout autant qu'il participe au sens collectif. Si l'explication doit intervenir, ce n'est qu'au départ, pour définir “les règles du jeu”. Ensuite, c'est la confiance qui doit prendre impérativement le relais.

Critique peut-être plus sévère encore, celle de Marjolein Lips-Wiersma et Lani Morris dans « Discriminating Between “Meaningful Work” and the “Management of Meaning” » : ce n'est pas que l'explication serait inefficace, mais elle aurait des effets pernicioeux. En effet, toutes les études managériales qui considèrent que l'on peut construire le sens ignorent que chaque individu tend de lui-même vers cette recherche de sens, entendu comme “meaningful” c'est-à-dire important, significatif. Les auteurs confirment que la place accordée au sens dans le travail est devenue centrale, mais ne la voir que d'un point de vue managérial, en termes de motivation voire, pire, de productivité, est réducteur. Les approches psychologiques, philosophiques, sociologiques et spirituelles, bien que fragmentées, donnent à lire une lecture bien plus authentique de ce “sens” au travail et ont servi de base à leur définition des sources d'un travail et d'une vie qui feraient sens.

On retiendra ici avant tout l'analyse faite sur l'opposition entre réalité et aspirations. Le décalage entre les deux n'est pas forcément dommageable, s'il est reconnu. Or le problème dans le “management of meaning” est qu'il est bien souvent déconnecté de la réalité, jouant

²³ François Dupuy *Lost in Management I : La vie quotidienne des entreprises au XXIe siècle*, p. 117.

²⁴ Idem p.131

²⁵ Idem p.164

exclusivement sur des valeurs qui, par conséquent, sonnent creuses. Au lieu de donner du sens, ces tentatives mettent en place un climat de malaise où le sens n'est qu'un prétexte, un déguisement pour des préoccupations concrètes et de court terme. Et quand bien même le contrôle du sens en entreprise répondrait à des convictions sincères, ce simple contrôle dénote une profonde incompréhension de la nature humaine : le sens est intrinsèque et ne peut être donné.

3.2. Les données récoltées lors de notre travail d'enquête vont dans le sens d'une nuance plus que marquée du bien fondé de notre hypothèse

Des démarches de recherches que nous avons menées, explicitées précédemment, nous avons dégagé deux idées saillantes, que nous allons maintenant développer.

3.2.1. L'explication : un outil qui semble central dans la construction d'un sens dans l'entreprise

Un sens collectif pour souder autour d'un projet

Transmettre une vision et y associer des valeurs collectives semble primordial au sein des entreprises actuelles. Le premier objectif de cette démarche est assez clair : on cherche à fidéliser le collaborateur, le faire se sentir partie prenante – et indispensable – d'un projet plus grand. Et l'explication est souvent revenue au cours de nos entretiens : elle est apparue comme le moyen le plus efficace de transmettre ce message. Si Mme Courault, banquière, souligne l'importance croissante du sens et de l'explication de ce sens « dans une société toujours plus individualiste », c'est surtout Mme Galimand, responsable recrutement chez Monoprix qui énonce très explicitement : « On essaie de leur faire comprendre notre culture d'entreprise pour qu'ils puissent se projeter, pour les fidéliser : on veut développer chez le collaborateur un sentiment d'appartenance. »

Notre expérience nous permet également d'aller dans ce sens. Le groupe 1 qui avait reçu les explications détaillées a non seulement mieux retenu le numéro, mais s'est senti plus impliqué sur le long terme que le groupe 2 : plus d'un tiers pense avoir appris le numéro « pour toujours ».

L'explication est perçue comme centrale, ce que l'on note dès la constitution d'une équipe pour réaliser un projet : le recrutement est déjà représentatif de cette importance accordée à l'explication.

Le recrutement, un processus où l'explication est indispensable

Le recrutement représente la période où l'entreprise peut trouver des collaborateurs qui correspondent au poste et qui croient en ses valeurs, mais cela à condition de faire comprendre clairement le sens qu'elle promet : c'est là son plus grand défi. Ainsi, Mme Galimand souligne bien qu'elle cherche, au-delà des compétences, « des personnalités » qui s'aligneraient sur les ambitions sociales et environnementales de Monoprix.

Et dans ce moment crucial, resurgit l'explication. On peut dire que le média Vocation illustre parfaitement ce point. Tout l'enjeu est de bien faire comprendre à leurs "followers" ce à quoi s'attendre pour un métier donné, ce qu'elles permettent via des témoignages. Leur média, par essence, repose sur le « décryptage », l'explication des métiers du commerce, et c'est pourquoi ses fondatrices se le représentent comme une première étape du processus de recrutement. Pour elles, une explication approfondie du métier permet une meilleure compréhension du poste de la part des futurs employés, ce qui leur avaient cruellement manqué en stage. Cela explique d'ailleurs pourquoi elles ont pris le parti de consacrer leur start-up à ce projet.

Mais cela ne représente pas qu'un avantage pour les personnes qui sont à la recherche d'un emploi. Nous l'évoquions juste avant, l'enjeu concerne aussi les entreprises puisqu'elles cherchent à recruter quelqu'un qui correspond à leurs attentes. Or les fondatrices de Vocation le disent : « Ce dont on s'est rendu compte, c'est que ce canal-là, le témoignage d'un employé, permettait d'expliquer l'envers du décor d'une entreprise. Ils suscitent des candidatures de personnes qui ont trouvé inspirant l'intervenant. » « C'est pour cette raison que désormais, des entreprises font elles-mêmes appel à leurs services : au début on le faisait un peu comme ça pour expliquer les métiers, aujourd'hui c'est une façon de générer des candidatures pour des entreprises [...] qui nous contactent pour avoir un peu accès à notre communauté, acquérir de la réputation et recruter derrière ». Ainsi, on voit bien à quel point l'explication est importante tant du côté du postulant que du côté du recruteur.

Mais si l'explication est si centrale aux différentes étapes du travail, cela déplace la question vers les modalités de cette explication.

Quel moyen pour quel sens ?

Un des premiers défis auquel une entreprise doit faire face en ce qui concerne la vision et les valeurs qu'elle souhaite transmettre, est bien le choix des moyens par lesquels elle les partage, les communique, et les explique en somme. Lors de nos entretiens, ont été cités très

souvent les réunions, les entretiens avec les ressources humaines, les formations, les conférences avec les dirigeants...

Or, on pourrait dire que ces exemples se reportent plus au “quand” expliquer : il y a des contextes qui favorisent la démarche explicative, mettent dans une certaine disposition les interlocuteurs. Bien-sûr, ces contextes vont influencer la manière d’expliquer. Par exemple en réunion, on sera plus enclin à utiliser un PowerPoint pour illustrer son propos que lors d’un entretien aux ressources humaines. Cependant, au-delà de ces variables assez génériques, en un sens, il existe tout un panel de façons d’expliquer.

Lors de nos entretiens, l’introduction d’une dimension ludique a été mentionnée par Mme Courault et Mme Galimand. Au siège de Monoprix, une sorte d’Escape Game a été créée pour présenter les différents étages du siège aux nouveaux employés. C’est une activité qui est basée sur l’interaction et la participation active des employés : elle présente le même contenu qu’une explication que l’on pourrait dire plus classique ou formelle, mais elle l’ancre dans un moment, un bon moment même. On explique, mais d’une façon presque déguisée qui fait oublier un côté qui peut paraître scolaire et rébarbatif. À la Caisse d’Epargne, on retrouve cette idée dans le choix de l’appellation des dits “appels câlins”. Ces appels désignent la démarche que les employés de la banque devaient appliquer lors du confinement : ne pas appeler les clients uniquement pour leur signaler un découvert ou leur proposer de nouveaux placements, mais aussi les contacter pour savoir s’ils avaient besoin de quelque chose, s’ils étaient satisfaits des services donnés lors de cette période atypique. Ils sont devenus les “appels câlins”, et ce, de manière officielle. Nous concédons volontiers que ce n’est pas le même genre de ludique que l’Escape Game que l’on intègre ici. Cependant, c’est la même volonté d’ajouter une petite part d’informel, d’utiliser quelque chose qui fasse sourire : l’appel câlin, aussi explicite qu’il soit et donc ayant une grande portée explicative, est une expression que l’on s’attendrait plus à retrouver dans la bouche d’un enfant que dans les dénominations des tâches à accomplir dans une banque. En résumé, l’utilisation d’une part de ludique dans l’explication peut être utilisée dans le but de faciliter la réception du message et d’en favoriser la mémorisation.

Autre exemple de modalité d’explication : ces dernières années les plateformes digitales ont pris une grande importance dans la communication au sein de l’entreprise, qu’elle soit horizontale ou verticale. Au-delà des outils indispensables tels que les réseaux mails, les personnes interrogées ont intégré des outils digitaux spécifiques à leurs structures. Mme Galimand a ainsi évoqué « un projet notamment dans le recrutement [...], un peu comme un Doctolib’, vous pouvez prendre votre propre rendez-vous avec un recruteur pour le

rencontrer », ou encore « une application mise en place : elle vous permet d'échanger sur Monoprix avec d'autres collègues et la hiérarchie. »

Or, ces outils sont justement bien différents selon la taille de la structure et conditionnent une certaine forme de communication et *a fortiori* d'explication. La notion d'échelle est primordiale en ce qui concerne l'explication : on comprend bien qu'une petite équipe d'une start-up n'utilisera pas les mêmes *media* qu'une grande entreprise de plusieurs milliers de collaborateurs. Au sein de la start-up Vocation, les fondatrices utilisent Notion, une plate-forme multifonction collaborative, qui ne semble pas pouvoir être utilisée à grande échelle dans une entreprise de plus grande taille. Cela représente donc un avantage pour les petites équipes, et donc une limite, un obstacle, pour les plus grandes structures qui souhaitent faire passer un message clair de bout en bout de la hiérarchie de l'entreprise. Les problématiques ne sont pas les mêmes : les grandes structures devront privilégier l'efficacité alors que les plus petites pourront se permettre de personnaliser les interactions et les modes d'explication.

Mais si la mise en œuvre est faite de manière cohérente et efficace, il en découle un avantage majeur : les travailleurs se sentent bien plus impliqués dans l'entreprise, et ce à plusieurs niveaux.

L'explication, vecteur de responsabilisation...

Expliquer, c'est transmettre un message. Mais au-delà de cela, c'est permettre ensuite au collaborateur de prendre ses propres décisions en toute conscience et le responsabiliser. Ainsi, à la sortie de l'expérience, le groupe 1 qui avait reçu les explications s'est senti plus investi et responsable de la mémorisation de ce numéro, qu'ils qualifient eux-mêmes de « très important », de « sujet qui me tient à cœur ». De plus, le groupe 2 pense qu'il se serait senti bien plus impliqué avec des informations supplémentaires (à 80%).

Dans cette même idée, Jasmine Manet et Carla Abiraad expliquent qu'au moment d'accueillir leurs stagiaires, elles cherchaient à les impliquer en étant très claires dès le début : elles voulaient « que ce soit le plus transparent possible pour qu'ils se sentent à l'aise, prennent leurs marques et des initiatives ». Ainsi, expliquer, c'est pousser à la prise d'autonomie. À cet égard, Mélanie Galimand affirme justement que cette capacité à responsabiliser et à faire grandir le collaborateur est ce qui lui plaît dans le management : « Le management, c'est la transmission de savoir, accompagner quelqu'un en disant les choses : ça le motive, ça le valorise, même si ce sont parfois des choses pas très faciles à entendre. Je trouve ça passionnant puisque même si le but est de travailler pour la performance, on veut aussi créer

un climat de confiance, de travail qui soit serein, épanouissant et qui permette au collaborateur de grandir. C'est ça un management bienveillant. »

... et qui se fait au profit de l'échange et de la décision

Mais cette explication est aussi primordiale pour le manager, pour le leader. L'explication est d'autant plus enrichissante quand elle ouvre la voie à la discussion et pousse celui qui explique à se réinventer. Ainsi, les créatrices du média Vocation soulignent que cet effort d'explication à leurs stagiaires les a obligées à expliciter clairement leur projet, à le comprendre mieux elles-mêmes, et à mieux comprendre comment en parler : « On leur donnait accès à beaucoup d'info et on voulait qu'ils se l'approprient. [...] Entendre leur version de ce que nous on fait, sans leur dire ce que nous, on en pensait, justement pour voir ce qu'ils retenaient de ce qu'ils étaient en train de construire. Et de voir ce qui ressortait nous permettait de préciser des points mal expliqués ou de prendre leur avis. »

Cependant, elles concluent par l'importance, au-delà de l'explication et de la discussion, de garder un responsable, un chef, qui doit, à la fin, trancher et prendre une décision ou établir le sens de l'entreprise. Dans le cas contraire, l'explication mène à l'impasse.

Cependant, s'il est vrai que l'explication semble nécessaire dans la quête de sens et la responsabilisation du collaborateur, et que la plupart des managers que nous avons interrogés vantent ses mérites, force est de constater que son application n'est pas aussi systématique que ce que nous pourrions imaginer.

3.2.2. L'explication, pratique plébiscitée mais qui fait figure d'exception ?

Au cours de nos entretiens, nous avons pu nous rendre compte de la place importante que l'on accordait à l'explication dans la construction de sens, certes. Mais ce qui nous a aussi fortement frappé ce sont les conséquences que pouvait engendrer une absence d'explication. À chaque fois, la conclusion est la même : l'employé ou le stagiaire trouve moins facilement sa place ; le manque d'explication les empêche de s'attacher à l'entreprise et crée une sensation de profond mal-être. Or les témoignages rendant compte de situations où l'explication était marginale voire absente se sont multipliés. Comment expliquer ce constat ?

L'explication, un principe souvent dur à appliquer en entreprise

L'explication peut être une pratique plus ou moins difficile à mettre en place au vu de la structure d'une entreprise. La taille, nous le mentionnions déjà avant, suppose une application plus ou moins facile de la pratique explicative. Plus l'entreprise est grande, plus les intermédiaires peuvent se multiplier, plus les structures se complexifient si l'on veut garder une vision d'ensemble, plus la mise en cohérence doit prendre en compte différents facteurs... Dans l'entretien mené avec les fondatrices de Vocation, Carla Abiraad définit à cet égard son stage à l'Oréal comme un « exercice assez dur » : aucune explication des enjeux de l'entreprise ou d'effort de mise à plat. Et on accordera volontiers qu'il est plus dur de donner un sens et d'expliquer son action à l'Oréal où « tu es splitée entre plusieurs bâtiments, plusieurs départements, que tes interlocuteurs sont un peu partout, et que tu n'as pas accès à cette visibilité d'information », que dans une start-up composée de deux personnes.

Au-delà des contraintes de taille, la mise en pratique de l'explication n'est pas un exercice simple. Le choix des modalités, nous l'avons déjà vu, est crucial, mais l'application effective est loin d'être couronnée systématiquement de succès. Or il est impensable de mettre l'explication de côté : même si la problématique peut sembler plus lointaine lorsque les employés travaillent tous ensemble dans un même bureau, l'entreprise finit par pâtir de l'absence d'explication. Mais si être novice en la matière peut porter préjudice, la maladresse de ces grandes entreprises peut aussi provenir du fait qu'elles pensent que tout est déjà su et maîtrisé. Là encore, les témoignages de Jasmine Manet et Carla Abiraad sont éclairants : chez l'Oréal, pas d'explication car on partait du principe que tout était « acquis », dans la petite start up où avait travaillé Jasmine, elle avait été accueillie avec de la bonne volonté mais avec des « PowerPoint et des textes très lourds » ce qui faisait qu'« au milieu de [s]on stage, [elle]ne comprenai[t] pas ce qu'on faisait ». Ainsi, même lorsqu'une entreprise s'efforce de présenter son travail, encore faut-il qu'elle trouve la bonne méthode pour rendre son explication claire et audible.

Cependant, dans son témoignage, Carla Abiraad mentionne son stage à l'Oréal également dans une autre optique : si l'explication était si peu présente, pour l'Oréal, cela se justifiait peut-être par la culture de l'entreprise plus que la taille. Elle nous a affirmé : « c'est vraiment une question de culture. Et chez l'Oréal je pense que c'était limite une volonté que ce soit hiérarchisé comme ça, qu'il y ait cette ambiguïté entre qui à quel poste, comment tu peux parler à qui. ».

La culture d'entreprise, un autre facteur à prendre en compte

Pour les fondatrices de Vocation, l'explication est une « **habitude à prendre** » dans l'entreprise, et ceux qui ne l'ont pas prise rapidement ne la prendront jamais. C'est une question de mentalité et de culture d'entreprise. Il est difficile de changer ses méthodes. D'après elles, la pratique de l'explication peut disparaître par exemple lors d'un rachat de boîte, ou d'une fusion-acquisition.

En effet, deux firmes avec deux cultures d'entreprises totalement différentes ne s'accorderont pas forcément sur les moyens de communication ou sur la place donnée à l'explication (ce qui ne facilite en rien la production d'une éventuelle explication claire et d'un sens unifié). Pour qu'une intégration soit réussie, il est nécessaire de protéger la structure de l'entité acquise et d'empêcher d'imposer un certain style de management tout en s'efforçant de revendiquer l'insertion de l'entité acquise dans le groupe et revendiquer sa part dans l'identité de ce nouvel ensemble constitué par une fusion-acquisition. Cependant, ce déroulé idéal n'est pas toujours suivi et l'incompatibilité entre certaines valeurs ou croyances peut créer de fortes dissonances au sein du nouvel ensemble. Le choc des cultures peut donc parfois être néfaste à l'entreprise. Lorsque l'acheteur intervient dans la gestion et le fonctionnement de l'entreprise acquise, des blocages vont apparaître et vont freiner le développement de la nouvelle entité. C'est pourquoi il est primordial de respecter la culture d'entreprise de chacun.

Ce cas particulier que nous avaient signalé Carla Abiraad et Jasmine Manet leur permettaient de souligner à quel point la culture d'entreprise est ancrée dans celle-ci et ne peut se changer si facilement. C'est pourquoi elles-mêmes ont décidé de mettre en place très explicitement une culture ouverte et transparente, et ce même si leur effectif est réduit : les habitudes se choisissent dès le début.

De la même manière, dans une situation quelque peu similaire à la culture de l'entreprise, une routine prise dans les entreprises peut justifier ce manque d'explication : est-ce si utile d'expliquer ce qui paraît si évident ? Les tâches deviennent si naturelles qu'il est difficile d'imaginer qu'on puisse ne pas les comprendre et ne pas savoir les réaliser. C'est pourquoi l'explication se transforme rapidement en exception. Lors de notre entretien avec Valentine, serveuse estivale au Milano, restaurant calaisien, celle-ci met en avant le fait que pour le patron, « tout paraît évident, il n'y a pas d'explication nécessaire pour lui. Tu dois tout apprendre par toi-même ».

L'explication n'est peut-être pas pertinente dans tous les corps de métiers...

Joseph Ponthus, ancien ouvrier, est clair : « la question du sens est hors de propos quand on parle de travail à ce point aliénant ». De son côté, le travail « n'a aucun sens ». « Et il n'y a aucune proposition pour mettre du sens dans ce que l'on fait ». On pourrait même dire qu'il aurait trouvé hypocrite une telle démarche. Il apparaît alors que l'explication ne puisse pas s'appliquer pour tous les métiers. On a ici le cas glaçant où aucun sens collectif ne pourrait être mis en avant, mais on peut aussi imaginer le cas d'un métier engagé où chacun est parfaitement conscient du pourquoi de sa présence et des enjeux de ses actions.

Du point de vue des entreprises, on pourrait aussi élargir légèrement le propos et dire que les efforts fournis pour donner des explications ne sont pas uniformes : le type de contrat peut influencer dans cette décision. Par exemple, pour un stagiaire, un intérimaire ou une personne travaillant temporairement dans une entreprise, l'explication n'est forcément pas la priorité. C'est du moins l'impression que nous avons eue lors de notre entretien avec Gaëlle Lafargue, qui a travaillé 5 mois à Chronodrive en tant que préparatrice de commande en PGC (produit de grande consommation) et qui soulignait les différences de traitement par rapport à l'ancienneté de certains employés et de la durée de leurs contrats.

...mais son absence se fait toujours cruellement ressentir

De nombreux entretiens ont abouti au même constat : l'absence totale d'explication fait place à un détachement de l'employé par rapport à son entreprise. Ce dernier ne se sent pas du tout intégré et n'embrasse pas le sens de la firme (si sens il y a ...), car il ne met rien derrière son travail. Pire encore, le lieu de travail entretient un sentiment de malaise.

Lors de l'entretien avec Joseph Ponthus, ancien ouvrier, ce dernier nous a parlé de ce qui le menaçait tous les jours s'il n'avait pas retranscrit son expérience par écrit : « tu te fais bouffer par la machine et tu deviens complètement fou ». On retrouve ce ressenti dans le témoignage de Gaëlle Lafargue. Face au manque d'explication, le travail se réduit presque à la fonction « d'un poisson rouge dans un bocal » : tourner en rond, et répéter ses actions, sans avoir véritablement compris ce que l'on ne faisait ni pourquoi. La mécanique ne fait ici pas place à l'adhésion de l'action, le mécanique reste mécanique. Le résultat est d'ailleurs marquant : quand Gaëlle quitte l'entreprise 5 mois plus tard, elle ne connaissait le nom de seulement quatre personnes, sur une vingtaine. Ne pas connaître les personnes avec qui l'on travaille révèle un manque évident de communication saine dans l'entreprise et un emploi loin d'être épanouissant.

Mais finalement, comment faire avancer une entreprise sans communication ou sans explication ? Comment pourrait-il y avoir de la motivation dans une équipe dans ces conditions ? Pratiquer l'art du leadership et expliquer, c'est pratiquer l'art de motiver ses employés : et cet art se doit d'être appliqué dans tous les domaines et tous les types de contrat, même les plus "évidents". Nous pouvons toutefois partiellement répondre à cette question en soulignant le fait que l'absence d'explication ne conduit pas inévitablement à une absence de sens.

Un sens tout personnel mais aussi primordial

L'explication extérieure du leader est-elle vraiment fondamentale pour adhérer au sens d'une action ? Finalement, l'explication ne peut-elle pas se donner de manière autonome ? L'expérience menée par notre groupe peut en effet nous en apporter une preuve. Dans le groupe 2, nous nous sommes efforcées à donner le moins d'indications possible, et à ne presque rien expliquer. Et pourtant, comme on l'observe factuellement, les résultats chiffrés de ce groupe ne sont pas forcément plus mauvais que celui du groupe 1. Cela prouve donc que l'explication, lorsqu'elle est exception, n'est pas forcément destructrice de sens, ou du moins, pas totalement.

En effet, le groupe 2 a étonnement réussi à se fournir sa propre explication, sans que celle-ci ne soit imposée par l'extérieur : par fierté, par orgueil, par défi, par souci de bien faire, par souci de faire plaisir... autant d'explications possibles que peuvent eux-mêmes se donner les sujets de cette épreuve. Se donner soi-même un défi permet de se dispenser d'explications supplémentaires, remettant ainsi en cause le fait que l'explication soit une condition nécessaire à la construction du sens d'une action. En l'absence de sens donné par l'extérieur donc, l'individu peut se trouver son explication personnelle et ainsi donner sens à son action.

Le cas de Joseph Ponthus à cet égard est des plus parlants. Nous nous référons de manière assez concrète au « chèque à la fin du mois » qui est l'unique raison pour laquelle il a accepté de prendre ce travail. C'est l'exemple du job alimentaire finalement. Ces considérations pragmatiques sont communes à tout le monde et même si elles peuvent sonner moins nobles qu'une grande cause, elles n'en sont pas moins motrices. Mais l'exemple de Joseph Ponthus nous permet d'aller encore plus loin dans cette idée de construction personnelle de sens. Par son travail d'écriture qui a abouti à la parution de son livre *À la ligne, feuillet d'usine*, il a su se dépasser et créer quelque chose de cette expérience si aliénante. Rétrospectivement, il affirme : « [c]ette expérience ouvrière était à la fois la chose la plus

difficile et la plus belle que je n'ai jamais faite de ma vie en termes de force mentale, physique et de solidarité. ». Et ce sentiment va plus loin que son ressenti : « Beaucoup de lecteurs m'ont dit que ce que j'avais écrit résonnait en eux. »

C'est donc sur un bilan plus que mitigé que nous clôturons l'analyse de nos données, qui semblent alors se recouper avec le pan plus critique de la littérature managériale. Nous voudrions cependant confronter notre hypothèse une fois de plus aux faits. Dans nos entretiens, l'importance de l'explication est ressortie notamment lorsqu'il s'agissait de la crise sanitaire. Et bien qu'il eût été possible de développer ce cas avec l'analyse de nos données, il nous est apparu que ce cadre pouvait nous permettre de construire une pensée plus générale sur l'explication. Pour cette raison, nous avons choisi d'en faire le cœur du dernier mouvement de notre travail.

3. 3. La crise sanitaire, un prisme qui nous permet d'approcher des problématiques liées à l'explications dans le cadre de l'entreprise

Le 7 mai 2020, petite révolution opérée par l'Académie française : “le covid” rentre dans la catégorie des « emplois fautifs ». On peut lire sur le site officiel : « *Covid* est l'acronyme de *corona virus disease*, et les sigles et acronymes ont le genre du nom qui constitue le noyau du syntagme dont ils sont une abréviation [et q]uand ce syntagme est composé de mots étrangers, le même principe s'applique. ». À ce moment, la nouvelle tombe, mettant fin à des mois d'injustice quant au genre de cette covid-19 : « On devrait [...] dire *la covid 19*, puisque le noyau est un équivalent du nom français féminin *maladie*. ». Tout cela fait sens, nous sommes même bien heureux de ne pas compter une énième exception dans la langue française. Et pourtant, appliquer cette transition requiert un travail sur soi, car il va contre nos habitudes – habitudes vieilles de quelques mois, certes, mais habitudes tout de même.

Or, il en va de même pour la distanciation, le masque, qui sont des éléments qu'il nous faut maintenant intégrer à notre vie quotidienne et qui bouleversent nos usages. Bien-sûr, ce n'est pas l'Académie française qui nous explique pourquoi nous devons nous plier à ces nouvelles règles, mais d'autres instances d'autorité : l'État à l'échelle du pays, la direction d'une entreprise sur notre lieu de travail...

3. 3. 1. Pourquoi appliquer les gestes barrières ? Le premier défi concret des entreprises : donner sens à la contrainte

Les gestes barrières dans l'entreprise : des nouvelles habitudes difficiles à adopter

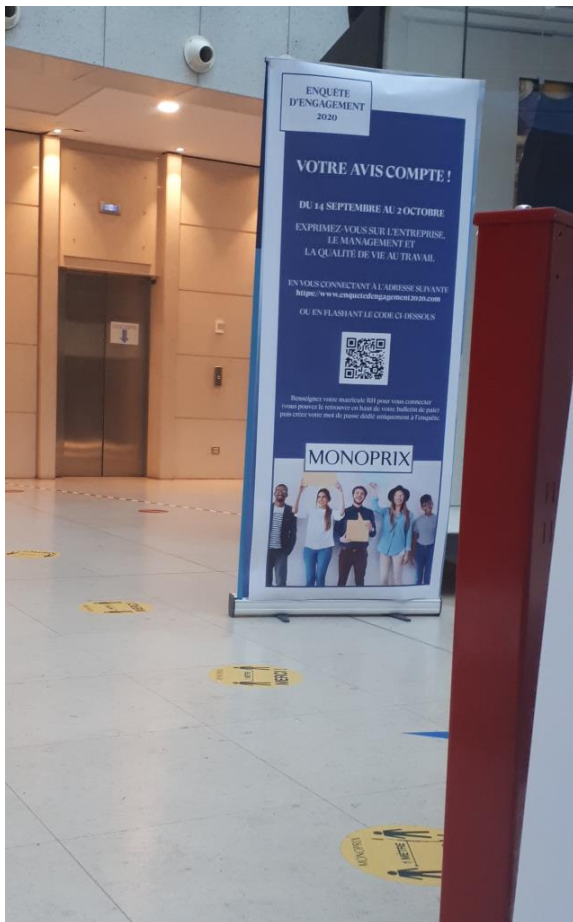
Tout le monde a pu les voir, placardées bien en évidence dans les lieux publics, ces affiches nous rappelant les gestes dits "barrières". Pendant le confinement l'application des gestes barrières ne faisait pas encore partie du quotidien : ceux qui restaient confinés chez eux ne les mettaient en œuvre qu'au moment de sortir, alors que pour les travailleurs qui ne bénéficiaient pas de la possibilité de travailler en distanciel, qu'ils soient au chômage partiel ou pas, les gestes barrières ont été tout de suite de mise. En ce sens, le télétravail a segmenté le monde professionnel. Cependant, maintenant que l'on essaye de redonner un semblant de normalité à notre vie économique en revenant au maximum au présentiel, de nouvelles habitudes de travail doivent être adoptées rapidement : elles sont essentielles pour le bon fonctionnement de l'entreprise et des organisations en général. Il est vrai que le secteur des services est tout spécialement touché par ces mesures puisque le contact client est le cœur de la profession, néanmoins, tous les secteurs d'activité doivent se plier à ces nouvelles exigences.

Mais comment faire pour que tout le monde suive ces mesures dans l'entreprise ? Les réticences sont nombreuses : certaines mesures sont jugées trop strictes. Lors de notre entretien avec Mme Courault, celle-ci évoquait les réactions faites à l'interdiction de manger ensemble dans les bureaux : « Ça n'a pas toujours été bien perçu dès le départ, on est ensemble dans les mêmes locaux toute la journée donc ils ne comprennent pas pourquoi on doit manger seul dans son bureau ». En effet, cette question de la proximité immédiate des collègues toute la journée rend cette interdiction épineuse. On pourrait dire "On a - avait, puisque maintenant nous sommes reconfinés - bien le droit de manger au restaurant ! Alors pourquoi pas avec un nombre réduit de personnes que je côtoie tous les jours ?" En plus d'être éloignées de notre culture (la pénurie de masque en début de crise n'est-elle pas révélatrice d'une utilisation plus que marginale du masque dans la vie quotidienne de nos sociétés occidentales ?), ces mesures peuvent donc susciter l'incompréhension. Le lieu de travail est un espace intermédiaire entre le public et le privé, il garde un caractère familial qui peut mettre en confiance. Et peut-être la difficulté est que l'on doit toujours tenter de cultiver ce climat de confiance. C'est du moins l'opinion du sociologue François Dupuy dans *Lost in Management I : la vie quotidienne des entreprises au XXIe siècle*. En effet, il note l'importance de la confiance au sein des relations dans l'entreprise en ce qui concerne responsabilisation : par la confiance, le manager transmet la responsabilité de la décision et de la réalisation de l'action à des échelons inférieurs. Dans le

cas du management de proximité, il souligne bien l'importance de transférer la responsabilité à tous les échelons de l'entreprise, la rendant plus efficace, mais aussi plus humaine. L'enjeu pour les entreprises est donc d'inciter à rester vigilant, tout en renforçant, - si ce n'est tout en créant - une réelle confiance entre managers et employés.

Se contenter d'être le relai des exigences de l'État : une démarche insuffisante

Pour se faire, l'entreprise peut se faire le relais des recommandations dont nous sommes entourées au quotidien. Au mur, on retrouvera les classiques affiches mentionnées plus haut, aux toilettes on pourra se servir du petit guide de nettoyage des mains, au sol on verra un signallement des distances de sécurité.



Ci-contre une photographie prise lors de notre visite du siège de Monoprix à Clichy. On notera la couleur qui attire l'œil et la répétition d'un schéma rappelant la distanciation dans chaque petit cercle qui justifie l'apparition de ce cercle sur le sol. Il matérialise ce mètre de distance et rappelle que l'on doit s'y plier. Et même si l'on ne se trouve pas une situation qui requiert de s'y placer pour attendre, le fait qu'ils soient sur des lieux de passage (ici de l'entrée à l'ascenseur, haut lieu de proximité) constituent un rappel constant de cette nouvelle norme.

Dans tous les cas, on voit l'importance donnée à l'image : elle permet de détailler, d'ancrer visuellement ce qui doit devenir des réflexes. C'est une explication instantanée en quelque sorte. Ainsi, le port du masque est à lui seul tout un poème, composé de tous les contre-exemples qui pourraient nous traverser l'esprit : de face, de profil, avec ou sans texte, sous forme de fiche récapitulative ou de tuto, autant de variations qui ont pour but de nous montrer, de nous expliquer comment se porte un masque.

Cependant, le véritable point d'accroche n'est pas forcément le "comment", mais le "pourquoi", voire le "pour quoi". On revient à notre problème de ces collègues qui voulaient manger ensemble. On peut afficher des images permettant de rappeler l'utilité du masque,

comparant les degrés de danger de contamination avec ou sans masque, certes. Mais elles finissent par faire partie d'un décor environnant auquel on prête attention au début, puis qui nous arrête de moins en moins. On se relâche pris dans cet univers familier que constitue notre endroit de travail. Or le respect des gestes barrières est tout aussi vital pour les travailleurs qu'il l'est pour l'entreprise dont il conditionne l'ouverture.

Insérer une dimension ludique : la solution par le changement de forme ?

Comment s'assurer d'une vigilance permanente ? L'humour peut être une stratégie : il attire le regard, garde l'attention, reste dans nos souvenirs plus facilement. C'est finalement reprendre cette dimension ludique que nous avons rapidement étudiée précédemment. Et force est d'admettre qu'on a détourné avec des résultats plus ou moins heureux les recommandations sanitaires.

Observons par exemple cette Joconde détournée. Les couleurs criardes attirent le regard au premier abord, mais c'est surtout l'usage décalé d'images bien connues qui retiennent l'attention. Ici on retrouve donc une Joconde masquée²⁶ qui arbore fièrement le masque, cachant son sourire plus que célèbre, et le pouce du "like" de Facebook. Le tout sur fond d'une armée de virus qui reprennent l'arrière-plan des affiches gouvernementales, qui pourraient très bien s'apparenter à une pluie de confettis, au vu des couleurs festives de l'affiche. On retrouve ainsi les codes associés au virus mais mis en scène de manière que le port correct du masque soit associé à des éléments plus "festifs", qui attirent l'œil.

Néanmoins, on peut aisément saisir les limites d'une telle approche : s'il n'est pas insensé d'imaginer retrouver une Joconde détournée dans les couloirs d'un siège social, d'autres exemples pourraient être vus comme déplacés (nous pouvons par exemple penser à l'image devenue virale du "Why you should wear face mask : the urine test"). Ils feraient peut-être partie d'une communication informelle, mais ne seraient pas considérés comme "pros".



²⁶ *Le port du masque, les 5 bons gestes*, publié sur le site de la mairie de Fresnes, disponible sur <http://www.fresnes94.fr/actualites/conseils-pour-bien-porter-son-masque/>

Bien évidemment, et comme évoqué précédemment, tout doit être mis en perspective avec la structure et de la culture de l'entreprise en question. On imagine sans difficulté chez une maison d'édition une bande dessinée pour illustrer le port du masque, ou dans la maison mère d'un journal satirique une caricature représentant la distanciation sociale. Cela peut d'ailleurs constituer une force de l'humour : s'il est mis en place dans une structure, c'est qu'il renvoie à un univers commun qui peut être propre à l'entreprise, et donc marque les travailleurs en tant qu'ils y sont travailleurs, liés par leur culture d'entreprise commune. Et nous avons vu dans le cas de Weick à quel point le cadre d'une entreprise peut être central : quand le sens fait défaut, reste la structure. Et c'est pourquoi tout ce qui la renforce, comme l'humour, peut être un avantage.

Cependant, un autre risque serait de diluer le message. L'humour retient l'attention, c'est un fait. Cependant, qu'est-ce qui reste vraiment du message ? Retient-on le fond ou la blague ? Sans doute une réponse entre les deux... Répétons alors notre interrogation : comment faire pour que le respect des gestes barrières soit plus qu'une fragile et incertaine application de mesures que l'on considère parfois arbitraires ?

Réexpliquer : contextualiser les gestes barrières, les individualiser

Une stratégie est de « réexpliquer » (Mme Courault). On ne fait pas que rappeler les gestes barrières, on essaie de les inscrire dans le quotidien du travail, de sorte qu'ils fassent sens dans ce cadre précis. Mélanie Galimand, chef de recrutement chez Monoprix, nous l'a dit explicitement : « on a rappelé les gestes barrières » et « [o]n a voulu communiquer le plus d'informations pour donner du sens. ». Plus que des piqûres de rappel et un accès aux informations, c'est la démarche qui importe et qui doit engager l'interlocuteur. Mme Courault témoignait ainsi à la fois comme manager et comme employée. En effet, si elle soulignait elle-même l'importance de réexpliquer, elle nous a également fait part des différentes mesures prises par la direction : « Ma directrice d'agence nous retranscrivait les informations soit par écrit, soit elle venait nous voir directement pour nous le dire. Il y avait beaucoup de démarches. » La multiplication des moyens de communication dénote bien de l'importance accordée à ces démarches. Recourir à différents médias et à différents moyens, c'est s'assurer d'un plus grand impact, nous l'avons déjà souligné en évoquant les enjeux liés au choix d'un mode de communication et d'explication. La préférence qui semble être accordée à l'interaction directe est significative : on n'est plus face à une directive écrite qui peut être lue en diagonale, par obligation. Le dialogue engage et ancre concrètement le moment.

Mais que dire ? Contre les sceptiques des “gestes barrières”, les arguments habituels n’ont pas vraiment d’impact. Contre ceux qui sont lassés (après tout, qui aime porter un masque ?), le maintenant classique “protégez-vous, protégez les autres” n’a juste plus autant d’impact qu’avant : on le sait mais on voudrait faire des exceptions, non parce que l’on nie la covid ou que l’on ne se soucie pas de ses proches ou de ses collègues, mais juste parce que ces nouvelles conditions sont pénibles et que le changement a été brutal.

De manière quelque peu exagérée, on peut dire qu’une solution est de passer de la carotte au bâton. Outre le fait que le port du masque est obligatoire et est donc une contrainte, on soulignera que l’activité de l’entreprise ou de l’organisation est conditionnée par ces gestes barrières. Si l’on reprend l’exemple du repas des collègues de Mme Courault, celle-ci nous a bien dit qu’elle « réexpliqu[ait], que quand on mange ensemble il n’y a plus de masques, [et] qu’on [voulait] éviter la fermeture des agences. ». On relaie donc le sens des gestes barrière en termes de solidarité collective, mais on l’inscrit surtout dans un contexte qui est purement celui de l’entreprise et qui affecte les intérêts personnels. Ce ne doit pas être nécessairement vu comme une perte de sens. Après tout, le respect des gestes barrière n’est jamais fait exclusivement au nom d’une collectivité, entendue dans son sens le plus large : on les respecte pour nous-même, pour nos proches. Rappeler les conséquences auxquelles pourrait conduire un relâchement au sein de l’entreprise n’est donc pas une menace bête et méchante, c’est faire rentrer son lieu de travail dans la catégorie “entité à préserver, où mon impact est direct et bien réel”. Pour le dire avec concision, on rappelle aux travailleurs qu’ils sont responsables de ce paramètre aussi simple et crucial qu’est l’ouverture de l’entreprise.

Nous avons en quelque sorte déjà esquissé une idée similaire en analysant les résultats de notre expérience. Nous avons vu que le groupe 2 avait tenté de créer un sens de manière autonome : c’était un défi, une question d’ego... finalement, ils avaient associé l’accomplissement de notre consigne à leurs intérêts personnels. Dans le cas de l’explication des gestes barrières, on reprend cette tendance mais en l’inscrivant dans le cadre de l’entreprise. C’est faire converger les intérêts égoïstes vers un seul et même but, et leur donner donc une nouvelle dimension, moins tournée vers soi justement.

On voit ainsi toute cette ambiguïté entre le sens individuel et le sens collectif que nous avons définis au préalable. Ici, l’explication se fonde sur un sens personnel, préexistant dirons-nous, pour lui donner un sens individuel et collectif. Ou plutôt, pour expliciter ce passage, l’explication se tisse autour d’éléments qui touchent individuellement les travailleurs et font sens pour eux en amont (leurs intérêts), ce qui permet de donner un sens individuel à l’action mais aussi de justifier l’existence d’un sens collectif – ici, maintenir les entreprises ouvertes.

3. 3. 2. La covid : l'explication généralisée par le passage au numérique et donc à l'écrit ?

Il nous est apparu que la problématique de l'explication dans l'entreprise en cette période de crise ne pouvait pas être saisie en se focalisant uniquement sur l'explication des gestes barrières : les pratiques de travail ont été bouleversées, et l'explication, ou au moins l'explicitation, est devenue un enjeu majeur pour ceux qui évoluaient dans ce nouveau cadre en partie numérique.

Du présentiel au distanciel : repenser les pratiques

Le confinement a été un passage sans transition du présentiel au distanciel. Première difficulté : définir un cap, ne pas perdre toute structure. Mme Courault le confirme en témoignant : même si « les informations ont été transmises au fur et à mesure, *a posteriori* », la stratégie de la direction a toujours été de communiquer « en [...] expliquant pourquoi et dans quel sens on allait. ». Ainsi, un véritable travail d'appropriation de sens a été mené : même si les explications étaient données dans un second temps, elles étaient nécessaires car ce sont elles qui donnaient de la cohérence et maintenaient la structure de l'entreprise. Quant à elle, Mélanie Galimand a ainsi insisté sur l'importance du suivi de ses collaborateurs pendant les mois « anxigène[s] » de confinement : Teams a été largement utilisé, un « flash RH » a été créé, « on a rappelé à nos managers l'importance de communiquer et on les a formés au management à distance ». Ce dernier point est des plus parlants : on essaie de changer la pratique managériale, d'avoir une réflexion particulière dessus. Et qu'est-ce qu'implique ce changement du présentiel au distanciel ? N'ayons pas peur d'enfoncer des portes ouvertes : la distance.

Et cette distance complexifie les relations travail : il n'est plus question de s'appuyer sur un langage non-verbal, sur un charisme qui ne passe pas si bien à travers les écrans. Lorsqu'elles nous faisaient part de leur expérience en stage, Jasmine et Carla ont toutes deux insisté sur la « plus-value » de partager le même espace de travail : « c'était fluide [...] parce qu'il y avait les bureaux » et il n'y a pas forcément « besoin de toute cette communication-là », autrement dit la communication écrite. Or, c'est bien l'écrit qui risque de devenir roi. Même si l'on essaie de « garder le lien » comme l'a dit Mme Galimand, arrive un moment où la visio-conférence n'est pas tenable de 9h à 19h. L'alternative est donc un fonctionnement qui passe plus par l'écrit. La création de Vocation illustre ce point de bascule : « Nous, notre particularité ça a été qu'on a commencé à bosser pendant le confinement : il y avait besoin de mettre tous ces outils de

communication en place, sinon ça aurait été impossible de savoir comment on avançait. ». Dans leur cas, elles utilisent Notion, qu'elles décrivent ainsi : c'est « un peu comme un googledrive. C'est notre endroit où il y a tout, il est interactif : on peut se tagguer, il y a un ToDo partagé, on peut avoir un suivi de tout ce qu'on fait et de se solliciter mais pas spontanément comme par message. Ça nous permet de nous organiser et d'aller voir ce que fait l'autre, pas pour se fliquer mais avoir un support de communication fluide où rien ne se perd. » Les écrits restent donc, ils permettent de conserver une structure mais rendent tout traçable, les ordres peuvent être répertoriés, les requêtes inventoriées. Les écrits instaurent une certaine permanence de l'explication.

La pensée et la communication structurée par l'écrit : l'explicitation sur le devant de la scène

Cette transition impose un autre rapport au langage : on fait plus attention à ce que l'on dit, ou plutôt à ce que l'on écrit. Il faut être clair tout de suite pour la personne qui va lire le message, car il n'y aura pas d'interaction instantanée. Dire que cela brise la spontanéité de la communication sonne sans doute un peu dramatiquement, mais ce n'est pas pour autant totalement déplacé. Après tout, le discours corporel est tout aussi important que le verbal puisqu'il ne fait pas que seconder les paroles, il les enrichit. En le supprimant, on supprime un support de sens. Et le « discours idéologique²⁷ » que critique François Dupuy, en ce qu'il renvoie à des valeurs lointaines et déconnectées du réel, ce discours pourrait bien devenir complètement incompréhensible. Pour compenser cette perte, on doit donc surenchérir sur le poids des mots, développer sa pensée, énoncer avec plus de détails ce que l'on attend. En un mot, expliciter.

Or, cette culture d'explicitation peut facilement être liée avec l'explication qui permet une approche rigoureuse d'un sujet et donc de le préciser. On peut donc supposer que l'explication sera bien plus présente dans l'entreprise à cause de cette nouvelle exigence d'être explicite en toute circonstance.

Une évolution qui va vers une généralisation de l'explication ?

Considérant les conditions actuelles, on peut raisonnablement douter que l'on retournera à une situation de *statu quo ante bellum*, pour reprendre une image de début de confinement. Ce nouveau mode de fonctionnement va persister au moins partiellement. Les nouvelles entreprises vont se fondre dans ce moule et Carla comme Jasmine l'ont bien souligné : les

²⁷ François Dupuy *Lost in Management I*, p. 9

habitudes de travail, comme leur nom l'indique, « C'est une question de comment tu as toujours fait et c'est dur de changer. » Nous l'avons déjà mentionné précédemment, même si c'était en mentionnant le cas contraire : les pratiques de travail instaurées à la création d'une entreprise la structurent et la conditionnent. Il y a donc fort à parier que les entreprises qui voient le jour dans ce contexte, plus fondé sur l'écrit du fait des moyens de communication, continueront sur cette voie.

Et dans le cas opposé ? Une entreprise qui préexistait à la covid, comme dans la plupart des cas ? Probablement le même résultat. « Du jour au lendemain, c'est difficile de changer. Il y a toujours, pas une flemme, mais un coût psychologique, humain de convaincre tout le monde de passer à un outil, typiquement de communication ». Or ici, il n'y a pas eu le choix, et on s'est adapté. Mais tout changer de nouveau maintenant pourrait être tout aussi coûteux. Par conséquent, il n'est pas insensé de penser que nous allons vers un monde du travail où l'on va cultiver l'explicitation, et donc l'explication, car le passage par l'écrit va prendre une part plus importante.

Notre hypothèse enfin vérifiée ?

Néanmoins, nous ne dirons pas que cette supposition va dans le sens de notre hypothèse initiale : le fait qu'il y ait une transition vers l'explicitation implique que l'explication était secondaire dans la culture des entreprises, voire marginale pour certaines. Et même maintenant, même si l'explication se généralisait, cela ne concernerait que les entreprises qui peuvent effectivement passer totalement ou partiellement au télétravail.

Mais au-delà de cette nuance, on pourrait se demander si nous n'avons pas formé par ailleurs des conclusions quelque peu hâtives. Nous avons associé explicitation et explication, et s'il n'est pas question de revenir dessus, nous voudrions nuancer notre propos. En effet, la portée que nous donnons à l'explication dans notre travail n'est peut-être pas en adéquation avec l'usage que font les entreprises de l'explication en cette période de covid.

L'analyse de nos données nous avait finalement menées à conclure que l'absence d'explication ne signifiait pas forcément une absence de sens. Toute action entreprise a un sens minimal pour celui qui l'effectue. Pour Joseph Pontus, son travail faisait sens parce qu'il avait besoin d'avoir un salaire qui tombait à la fin du mois, même s'il était dénué de ce beau sens dont traitent Marjolein Lips-Wiersma et Lani Morris. Nous disons "beau" car il semble plus noble, fait rêver. Mais on peut dire qu'il est secondaire, non pas en termes d'importance car on a bien vu à quel point l'on peut souffrir de cette impression que notre travail ne répond à aucune aspiration, mais il l'est dans les faits. Notre travail nous permet souvent d'abord de pourvoir à

nos besoins, et il peut aussi, en cas de chance, signifier quelque chose à lui tout seul. Et c'est finalement à ce dernier étage que l'explication du leader peut avoir un impact, car ce sens-ci dépasse l'individu contrairement au premier. L'explication fait "adhérer pleinement" les travailleurs à l'action car ils lui trouvent un intérêt en plus, un surcroît de sens en quelque sorte. Nous n'avions certes pas formulé explicitement cette spécificité dès le départ, et sans doute n'était-elle elle-même si clairement définie dans nos esprits, cependant l'utilisation du "pleinement" dans notre hypothèse laisse penser que nous l'avions saisie intuitivement : elle suggère que l'adhésion est graduelle, et que l'explication permet d'atteindre le plus haut degré d'adhésion (et pas forcément de motivation : la nécessité de nourrir sa famille renferme un sentiment d'urgence qu'il est difficile de concurrencer), celui où l'on ne se donne pas uniquement en vue d'acquiescer autre chose mais pour ce que représente l'action.

Or, ayant précisé le champ que nous donnons à l'explication dans nos travaux, ce lien entre explicitation et explication n'est peut-être plus si clair. En effet, l'explication que nous évoquons dans le cadre du digital répond à des problématiques bien plus concrètes : la nécessité de se faire comprendre. L'explication est ici au service de la communication et non l'inverse. Elle est nécessaire à la construction du sens, mais pas d'un "surcroît de sens".

Ainsi, même si des éléments nous portaient à croire que l'explication comme mode de communication va se généraliser car le passage à l'écrit suppose un autre rapport au langage, plus codifié, nous doutons que cela aille *vraiment* dans le sens de notre hypothèse. Au départ, un des principaux problèmes que nous avons dégagé en analysant nos données était que l'explication restait marginale. Or ici, la tendance ne va pas nécessairement s'inverser : l'explication que nous nous sommes proposées d'étudier porte sur un surcroît de sens, pas sur la clarification de modalités de l'action. L'explication du leader ici ne permet pas d'adhérer à l'action, mais tout simplement de la mettre en œuvre de manière adéquate.

Ainsi, si l'explication est louée mais pas vraiment pratiquée, quel que soit l'angle par lequel on attaque le problème, on pourrait légitimement se demander si n'avons pas fait fausse route depuis le début : non seulement l'explication ne serait en aucun cas une condition de sens, mais pire encore, elle irait contre celui-ci et ne serait qu'un outil théorique sans grand impact.

[3. 3. 3. L'explication comme simple instrument rhétorique : que faire lorsqu'elle semble vide de sens ?](#)

Les confinements mettent à rude épreuve notre logique : les librairies ne peuvent pas ouvrir mais la Fnac oui ? Et quand bien même les instructions seraient respectées à la lettre,

voir des rayons de supermarchés condamnés, les vêtements cachés par des grandes bandes de plastiques noires, les étagères de livres inaccessibles à cause d'une barrière qui annonce "vente de disques et de livres INTERDITE", voir tout cela ne nous semble-il absurde d'une certaine manière ? Et pourtant, on peut l'expliquer : on peut justifier cela en rappelant les instructions données par l'État, qui elles-mêmes répondent aux exigences sanitaires, ou encore en revendiquant la solidarité avec les petits commerces, fermés à cause des instructions de l'État...tout s'explique et pourtant on comprend sans comprendre, sans "adhérer à l'explication".

Des paroles en l'air ?

Le problème des explications est qu'elles peuvent sembler artificielles. Prenons des cas extrêmes : un métier vocationnel, quel besoin d'expliquer leur passion aux membres d'une équipe ? un métier engagé, quel besoin de rappeler les raisons de leur engagement à ses collaborateurs ? Un job alimentaire, quel besoin de plaquer un sens là où de toute façon on n'en attend pas ?

Quel que soit la manière dont on choisit d'expliquer, cette démarche se cantonne au domaine du discours et peut donc être regardée avec une certaine défiance. Lors du premier confinement déjà, les médias ont mis en avant ces métiers de l'ombre, infirmiers, caissiers éboueurs...métiers qui n'avaient jamais été projetés sur le devant de la scène mais qui se montraient plus qu'indispensables en ces temps de crise. Et on peut imaginer que les responsables de ces équipes ont relayé ces messages pour justifier leur activité alors que le pays est en pause, justifier des conditions de travail plus difficiles, justifier mais aussi remobiliser : ce qu'ils font a d'autant plus de sens en période de crise.

Mais quel impact cela pourrait-il avoir eu ? On conçoit mal qu'une infirmière saisisse soudainement à quel point son rôle est crucial. Certes la notion de reconnaissance est importante, mais on peut se demander si des actes, comme l'augmentation des salaires n'auraient pas été plus significatifs. Ou tout du moins, ils auraient pu accompagner l'explication pour témoigner de sa "sincérité". Nous ne pensons pas que le travail de revalorisation autour de ces "métiers de l'ombre" ait foncièrement changé la perception qu'avaient les travailleurs de leur emploi. Cette démarche a été importante pour que chacun prenne conscience de la valeur du travail effectué, et on a effectivement pu voir des actes de solidarité de mettre en place, comme l'hommage au personnel soignant à 20h. Et ces travailleurs y ont sans doute été sensibles dans une certaine mesure. Mais nous imaginons qu'ils ont gardé une distance avec ce discours car justement, il les concerne directement, eux et leur quotidien que la crise a accéléré.

Car l'explication a beau s'adresser aux raisons et avoir vocation à être généralisable, elle émane d'une personne et a besoin d'une validation des interlocuteurs.

Qui l'explication engage-t-elle vraiment ?

Dans cette perspective, l'explication n'est pas vraiment objective et n'est réellement portée, dans notre cas, que par le leader. En effet, F. Dupuy parle bien d'un « Mythe de la clarté », où l'« on demande toujours à un dirigeant d'avoir une stratégie claire, non pas parce qu'elle est juste, mais parce qu'elle sécurise tous ceux que l'imprévisibilité de l'avenir angoisse²⁸ ». L'explication ne serait que façade pour les salariés, un mirage qui donne l'impression d'un sens clair au sein de l'entreprise, alors que le plus important ne serait-il pas de mettre en place des mesures efficaces, plutôt que simples (simplistes ?) et faussement claires ? Le dirigeant, par l'explication, se concentre avant tout sur le fait de convaincre ses collaborateurs du bien-fondé de sa vision au lieu d'agir. Plus important encore, l'explication ne permettrait plus un transfert de responsabilité, cette dernière restant portée entièrement par le dirigeant.

Nous voyons bien que cette critique pour le moins rédhibitoire peut avoir des limites. Reprenons l'exemple du désastre du Mann Gulch traité par Weick : Dodge a agi sans se soucier de convaincre ses équipiers, qui n'ont pas saisi la pertinence de son action et ont couru littéralement à leur perte. C'est pourquoi nous pensons que le point central de la critique de Dupuy réside dans cette idée de mirage d'une explication objective : elle est subjective, même si cela semble être une contradiction définitionnelle.

Mais ce point est délicat dans la mesure où l'on se focalise sur des explications qui orientent voire façonne le sens des actions. Comme le soulignaient Marjolein Lips-Wiersma et Lani Morris, le sens se construit petit à petit certes, mais peut-il être fourni et adopté ensuite ? Surtout si l'on parle de ce « surcroît de sens ». Ici, l'usage de l'explication pourrait presque se révéler abusif et faire violence à la sensibilité de chacun plus qu'elle ne permet de l'exacerber.

Une pratique à abandonner ?

Malgré ces réserves, nous ne pensons pas que l'explication doive être reléguée au fond d'un placard et oubliée. Certes, elle peut sonner artificielle puisqu'elle porte sur un sujet aussi intime que le sens, creuse si elle n'est pas accompagnée d'action, inutile voire méprisante si

²⁸ François Dupuy. *Lost in management I : la vie quotidienne des entreprises au XXIe siècle*, p. 144

elle porte sur des choses qui nous paraissent évidentes... mais vouloir expliquer, c'est aussi reconnaître que l'ordre, la contrainte ont leurs limites. On propose un sens, et c'est l'acte de proposer qui a de la valeur en première instance. Et ce, même si la démarche se révèle hypocrite. Une des fondatrices de Vocation, Jasmine Manet, saluait une tentative de partage de sens en mentionnant un de ses stages : dans la start up, les dirigeants avaient « essayé de mettre à plat » ce qu'ils faisaient, mais sans grand succès. Mais même si la tentative était infructueuse, ils avaient essayé, créant un climat plus favorable qu'à l'Oréal où Jasmine Abiraad disait que personne ne s'en était donné la peine.

Décider que l'explication est inutile, c'est dire que les travailleurs n'ont pas besoin de savoir, qu'ils se contentent très bien d'un ordre et que le leader n'a aucun compte à rendre. Car l'explication n'est-elle pas au centre de la transparence où le leader considère qu'il n'est pas exempt de justifier ses choix ?

4. Bilan

4.1. Retour sur la question de recherche, l'hypothèse et l'enquête réalisée

Revenons à notre questionnement initial : **“Du mécanique à l'adhésion : comment faire pour qu'une action fasse sens pour celui qui l'effectue ?”**. Notre choix de proposer l'explication comme solution ne s'est pas vraiment révélé concluant.

Il est vrai que nos recherches préliminaires semblaient nous donner raison : expliquer brise une routine du geste, fait que l'ordre ne semble pas arbitraire. Expliquer donc, nous semblait permettre aux travailleurs de s'approprier leur action en mettant un sens derrière, et donc de l'inscrire dans leur liberté : ils étaient responsables, et ce, consciemment.

Et en effet, cette première intuition a pu se retrouver dans nos entretiens, notamment dans les réponses des managers que nous avons interrogées. L'explication leur semblait être une pratique incontournable, cruciale dans la construction d'un projet. On retrouvait certains éléments que nous nous attendions à trouver, comme la responsabilisation (ce que notre expérience a d'ailleurs corroboré), mais aussi des apports qui nous ont permis d'enrichir notre approche. La question des modalités de l'explication, par exemple, mettait bien en valeur l'importance de considérer l'audience dans sa spécificité : l'explication n'est pas générale, elle est adressée directement à un public et lui est destinée.

Une autre dimension que nous avons trouvée très intéressante était le dialogue que met en place l'explication. Expliquer est l'aboutissement d'un processus et, pour le leader, faire des efforts en ce sens lui permet de préciser son projet et de le partager. C'est donc un double échange.

Cependant, passées ces considérations encourageantes, il nous a bien fallu admettre que cette démarche explicative n'était pas aussi répandue que ce que nous avions d'abord supposé. Le fait que ces nuances émanent des salariés nous a poussé à croire que le problème résidait dans un décalage entre pratique et théorie. Nous avons donc essayé d'analyser les raisons d'un tel décalage.

Nous avons écarté l'hypothèse d'un discours de façade, qui de toute façon, aurait lui-même des motivations autres. Il nous est apparu qu'expliquer est bien plus délicat que ce que pensions. Comment expliquer, à qui expliquer (la problématique de l'échelle de l'entreprise est centrale), quand expliquer...autant d'étapes dans la construction d'une explication efficace qui

peuvent la miner si l'une d'elle ne trouve pas de solution adéquate, mais qui peuvent aussi décourager.

Mais au-delà de la complexité de proposer une bonne explication, la culture d'entreprise s'est imposée comme une variable clé : l'explication n'est mise en place que si elle fait partie des habitudes de l'entreprise, si elle fait partie de son "ADN". Or, la définition de cette "matrice originelle" n'implique pas forcément l'explication.

Les implications d'un tel constat nous ont frappées. Les témoignages que nous avons recueillis de la part des personnes qui travaillaient sans qu'aucune proposition de sens ne soit faite, étaient sans appel : le mal-être, la confusion, l'abattement... Cela aurait presque pu aller dans le sens de notre hypothèse de départ : l'explication du leader est bel et bien une condition pour qu'un travail fasse sens.

Mais au vu de l'application somme toute marginale de l'explication, ce constat était plus que dérangeant : était-ce à dire que la grande majorité des emplois était dénuée de sens ? Non, bien évidemment : le sens personnel reste et persiste, idée que l'on retrouve dans nos entretiens et dans notre expérience. Ceci nous a conduit en dernière instance à conclure que si explication il y a, celle-ci vise à apporter un "surcroît de sens", qui s'ajoute au sens personnel.

L'analyse que nous avons faite de l'explication des gestes barrières nous a d'ailleurs permis d'explicitier ce passage du sens personnel au sens individuel ou collectif. Nous avons étudié plusieurs pistes, telle que celle de l'humour, mais en dernier lieu, c'est la "stratégie du réexpliquer" que nous avons retenu. Il s'agissait d'inscrire les intérêts des travailleurs dans un cadre qui les dépasse, de les déplacer d'une sphère personnelle à une sphère collective en quelque sorte.

Néanmoins, le cadre de la crise sanitaire ne nous a pas seulement permis d'approfondir et d'explicitier certaines idées qui étaient ressorties de l'analyse de nos données, il a également mis en lumière d'autres problématiques que nous n'avions fait qu'effleurer.

Tout d'abord, le fait que l'explication paraisse si marginale. Nous avons pensé que le passage au télétravail de la part d'une partie des travailleurs pourrait conduire à un retournement de situation : la généralisation de l'écrit nous semblait imposer un nouveau rapport au langage qui favorisait l'explication comme moyen de communication. Cependant, il est apparu que cela ne portait finalement pas sur le "surcroît" de sens auquel nous avons restreint notre hypothèse. Autre problème, le caractère artificiel que peut revêtir l'explication : si elle sonne comme un pur jeu rhétorique, elle est contre-productive et renforce l'impression d'un sens qui imposé, et non révélé.

Par conséquent, notre hypothèse de recherche, **“L’explication fournie par le leader permettrait d’adhérer pleinement à l’action qu’il prescrit.”**, ne se vérifie pas : c’est une pratique trop marginale pour que notre affirmation ait vraiment du poids, et, ne serait-ce que d’un point de vue spéculatif, le sens ainsi proposé paraît également assez fragile.

4.2. Limites, interrogations

Cependant, même si notre hypothèse n’est pas corroborée, nous pensons qu’il serait profondément dommage de la déclarer nulle et non avenue. Ne serait-ce que du point de vue des travailleurs, avoir des explications symbolise une certaine considération envers eux. Mais plus encore, se sentir légitime pour demander des explications, si l’envie prend, est encore plus crucial. Sinon, on tomberait dans cette situation tout droit sortie d’une dystopie que met en mot Bernanos : « À force de vouloir obéir sans comprendre, on risque de ne plus comprendre pourquoi on obéit, on finit par se lasser de l’obéissance, comme de tout le reste. À la complaisance morale succédera tôt ou tard la désillusion morale. Les “pourquoi ?”, résignés d’avance à rester sans réponse, se transformeront en “à quoi bon ?”. »

Il faut donc à tout prix qu’“expliquer” puisse être l’objet d’une demande légitime. Et si le côté extérieur de l’explication pose problème, si ce rapport de force implicite qu’elle instaure entre celui qui sait et celui qui écoute (rapport d’autant plus violent et lourd de sens si l’on se rappelle que notre fait déclencheur mettait en scène une fillette de deux ans) est trop pesant, alors on peut jouer sur les mots : s’il ne faut pas que le leader explique, il faut au moins qu’il s’explique. Ainsi, nous pensons que nous ne pouvons pas rejeter complètement notre hypothèse car elle implique que le leader doit se justifier.

4.3. Prospective et regard critique

Rétrospectivement, nous admettons volontiers que certains éléments de notre collecte de données laissent à désirer. En ce qui concerne notre expérience, notre échantillon est clairement trop réduit. Il est vrai que nous nous sommes adaptées et que nous nous sommes exclusivement fondées sur les ressentis dans notre développement. Cependant, pouvoir exploiter des données chiffrées aurait pu donner du crédit à notre hypothèse, notamment en ce qui concerne l’effet de l’explication et la responsabilisation.

Par ailleurs, bien que nos entretiens aient été éclairants, il ne faut pas oublier qu’ils sont le témoignage d’une expérience personnelle qui ne permet pas de monter en généralité. Nous imaginons facilement que si nous nous étions entretenues avec d’autres personnes, nous aurions

sans doute pu tirer d'autres conclusions. Et si ces considérations n'invalident pas le travail que nous avons mené, elles nous empêchent de le prendre comme définitif dans ses déductions. De plus, il ne faudrait pas oublier que le choix de ces personnes ne s'est pas fait au hasard et nous avons forcément été guidées par nos représentations : les managers qui devraient promouvoir l'explication, le métier d'ouvrier qui a priori n'aurait pas de sens...ce sont donc des cadres de pensées qui ont conditionné d'une certaine façon nos recherches.

En ce qui concerne notre axe de d'étude, on pourrait finalement se demander si l'explication était le meilleur choix que nous pouvions faire. De fait, notre travail nous a amené à considérer l'importance du langage corporel et donc un mode de communication qui ne serait pas inclus dans ce langage rationnel qu'implique l'explication. Et si l'on pense au pendant de convaincre, persuader, on pourrait donc se demander si la persuasion justement, faire appel aux sentiments, au charisme, n'est pas un meilleur vecteur de sens. On perd le côté problématique d'"imposer" un sens puisque la persuasion est d'emblée basée sur un caractère subjectif. C'est une dimension intéressante et tout aussi riche que nous avons exclue. On pourrait alors se diriger vers la persuasion, ou vers quelque que chose qui ferait la synthèse entre persuader et convaincre...peut-être l'argumentation comme mode d'échange favorable à la création de sens ?

Bibliographie et sitographie

ARENDET Hannah, *Responsabilité et jugement*, Traduit de l'anglais (États-Unis) par Jean-Luc Fidel, Petite bibliothèque Payot, 2009, 205 p. pour la version numérique, disponible sur : <https://jugurtha.noblogs.org/files/2018/05/Responsabilite-et-jugement-Hannah-Arendt.pdf>

ATILF, *Trésor de la langue française informatisé*, 2002, Disponible sur : <http://atilf.atilf.fr/>

AUBERT Nicolas (dir.), *Diriger et motiver : Art et pratique du management*, Broché, Edition d'Organisation, Collection Manuel E.O., 2005, 356 p

BERLIN Isaiah, « Deux concepts de la Liberté », Texte de sa leçon inaugurale à l'université d'Oxford le 31 octobre 1958

CHISHOLM Roderick M., « La liberté et le moi », in *La responsabilité : Questions philosophiques*, sous la direction de Marc Neuberger, Paris, Presses Universitaires de France, Collection "Philosophie morale", 1997, 287p.

Code du travail, dernière mise à jour le 1er novembre 2020

Code pénal, dernière mise à jour le 1er octobre 2020

DUMAZEDIER Joffre, *Vers une civilisation du loisir ?* Paris, Éditions du Seuil, 1962, 320p.

DUPUY François, *Lost in Management : La vie quotidienne des entreprises au XXIe siècle* Seuil, 2011, 276 p.

DUPUY François, *La faillite de la pensée managériale : Lost in management, vol. 2*, Seuil, 2015, 240 p.

DURKHEIM Émile, *De la Division du travail social*, Paris, Félix Alcan, 1893 ; réimpression Paris, Presses Universitaires de France

GIDE André, *Les caves du Vatican*, Gallimard, Collection Blanche, 1914, 272 p.

GOMEZ Pierre-Yves, *Intelligence du travail*, Desclée De Brouwer, 2016, 184 p.

HUET Jean-Michel et **NEITER Viviane (dir.)**, *La gouvernance des Organisations : Exemples sectoriels, enjeux transverses*, Dunod, Collection Stratégie Management, 2016, 193 p.

LIPS-WIERSMA Marjolein, **MORRIS Lani**, « Discriminating Between "Meaningful Work" and the "Management of Meaning" », *Journal of Business Ethics*, September 2009, n°88 (3), p. 491-511

MAUGERI Salvatore, « Pierre-Yves Gomez, *Intelligence du travail*, Desclée de Brouwer, 2016, 184 p. », *La nouvelle revue du travail* [En ligne], 10 | 2017, mis en ligne le 01 mai 2017, consulté le 21/09/2020, 7 pages, Disponible sur : <http://journals.openedition.org/nrt/3160>

MEDA Dominique, VENDRAMIN Patricia, *Réinventer le travail*, Presses universitaires de France, Collection Le lien social, 2013, 272 p.

MEIER Olivier et SCHIER Guillaume, *Fusions Acquisitions*, Dunod, Collection Management Sup, 2019, 336 p.

PETTIT Philip, *Républicanisme : une théorie de la liberté et du gouvernement*, Trad. de l'anglais (Irlande) par Patrick Savidan et Jean-Fabien Spitz, Gallimard, collection NRF Essais, 2004, 448 p.

SARTRE Jean-Paul, *L'existentialisme est un humanisme*, Paris, Nagel, Collection Pensée, 1945, 144p.

THÉVENET Maurice, *Les 100 mots du management*, Presses Universitaires de France Collection Encyclopédique Que sais-je ? 2014, 128p.

WEICK Karl E., « The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster », *Administrative Science Quarterly*, December 1993, n° 38 (4), p. 628-652

Iconographie

CONSEIL FRESNAIS DE LA VIE ASSOCIATIVE, *Le port du masque, les 5 bons gestes*. In VILLE DE FRESNES, *Fresnes94*, 2016.

Disponible sur : <http://www.fresnes94.fr/actualites/conseils-pour-bien-porter-son-masque/>

Annexes

1. Retranscription des entretiens

1.1. Mélanie Galimand, responsable recrutement à Monoprix

Pouvez-vous nous parler de votre travail, de vos tâches quotidiennes au sein de Monoprix ?

Je suis cheffe du département du recrutement du groupe Monoprix. Je suis en charge des magasins de format de proximité et aussi du siège. Mes missions au quotidien sont de pouvoir manager une équipe, 30 personnes, pour qu'elle puisse satisfaire les magasins concernant les ressources humaines, que l'on va chercher soit en interne, soit en externe. Je suis également en charge de la politique d'alternance, de trouver des partenariats avec des écoles et de suivre les alternants jusqu'au diplôme et le possible recrutement. Je travaille aussi avec le Pôle Emploi ou des cabinets de recrutement, avec des associations puisque Monoprix est une entreprise très tournée vers la responsabilité sociale, tout ce qui concerne le développement durable, mais aussi la question de la réinsertion.

Puisque la responsabilité sociale et civile est si importante pour Monoprix, à quel point cherchez-vous cette appétence chez les personnes que vous recrutez ?

Dans nos critères de recrutement, nous cherchons au-delà des compétences, nous cherchons des personnalités. Grâce à notre politique de formation, nous pouvons nous permettre de recruter sur une personnalité : une appétence pour le commerce, pour les relations humaines avec ses collègues et sa hiérarchie, pour les responsabilités, pour le développement durable, une envie de bien faire.

Et cette envie-là se reflète-t-elle donc dans votre culture d'entreprise ?

Complètement. Monoprix est une entreprise dynamique, dans un secteur où la concurrence est rude et on doit donc être très différenciants, on est dans le monde du digital où ça va vite. L'agilité chez nos collaborateurs est essentielle mais tout en étant dans cette visée d'une entreprise responsable. On a une fondation d'entreprise qui travaille avec beaucoup d'associations pour travailler sur l'anti-gaspillage : si des fruits et légumes sont abîmés, on travaille avec des producteurs pour les reconditionner, par exemple faire de la confiture. Et ce à la fois pour les produits que l'on propose comme les aliments biologiques, ou sur les questions d'énergie. On est des pionniers puisque l'on a commencé à travailler dans le développement durable en 1997. C'est très ancré dans la culture de Monoprix.

Vous avez parlé du digital : à quel point vous sert-il ?

Notre dirigeant est très tourné sur le digital. Etant donné le contexte actuel, cette importance s'accélère. Nous avons un projet notamment dans le recrutement, avec une relation très digitalisée - tout en restant humaine bien sûr. Un peu comme un Doctolib', vous pouvez prendre votre propre rendez-vous avec un recruteur pour le rencontrer. On milite aussi pour le 0 papier donc on essaie de tout numériser, cela nous fait gagner du temps au sein même des démarches de l'entreprise.

Cette digitalisation a-t-elle donc une place centrale dans la communication au sein de l'entreprise, et cela s'est-il démultiplié avec la crise du coronavirus ?

On a dû s'adapter pour des raisons d'organisation, d'absentéisme. On a maintenu une communication via Teams pour garder le lien, pour se voir. On a un *flash RH* qui est un support hebdomadaire qui permet de communiquer sur les absences, on a rappelé les gestes barrières. On a rappelé à nos managers l'importance de communiquer et on les a formés au management à distance, qui est une façon de manager différente. On a aussi beaucoup rassuré dans une ambiance comme cela, anxiogène. On a voulu communiquer le plus d'informations pour donner du sens. A la sortie de la crise, on a fait un questionnaire de satisfaction pour savoir s'il y avait suffisamment d'informations, pour nous permettre ensuite de nous améliorer.

[...]

Vous avez toujours travaillé dans le management, puis dans le recrutement. Qu'est-ce qui vous attire dans ce secteur ?

Le management, pour moi, c'est la transmission de savoir, accompagner quelqu'un en disant les choses : ça le motive, ça le valorise, même si ce sont parfois des choses pas très faciles à entendre. Je trouve ça passionnant puisque même si le but est de travailler pour la performance, on veut aussi créer un climat de confiance, de travail, qui soit serein, épanouissant et qui permette au collaborateur de grandir. C'est ça un management bienveillant. Mais j'ai aussi beaucoup de management transversal dans mes projets : avec des juristes, des gens qui travaillent dans la formation. Et je dois coordonner tout ça pour travailler sur un projet.

[...]

Quelle place a l'intégration des nouvelles recrues à Monoprix et comment se fait-elle ?

On a été bousculés avec la crise sanitaire puisque l'on faisait beaucoup de choses en physique. On est obligés de se réinventer pour intégrer différemment. A son arrivée, on lui

communiquent différentes chartes de l'entreprise sur la diversité, sur l'éthique. On essaie de lui faire comprendre notre culture d'entreprise. Puis on lui parle de la structure de notre organisation et de la façon dont on gère nos collaborateurs : on a effectivement des évaluations sur eux, ce qui leur permet d'avoir un retour de son management. On essaie de leur indiquer tout ça pour qu'ils puissent se projeter, pour les fidéliser : on veut développer chez le collaborateur un sentiment d'appartenance. Puis on l'intègre à son poste, en binôme avec un collègue qui va le former. On a énormément de formations, notamment en e-learning, que ce soit en management, que ce soit pour les collaborateurs en magasins. C'est à la fois théorique et terrain. Pour le siège, on a une application mise en place : elle vous permet d'échanger sur Monoprix avec d'autres collègues et la hiérarchie. On a aussi créé un Escape Game pour leur faire découvrir les différents étages du siège. Vous avez aussi ensuite un entretien avec quelques dirigeants du groupe et la DRH pour vous souhaiter la bienvenue. Pour l'alternance, à la signature du contrat, on explique l'histoire de Monoprix, ses objectifs. Puis ils ont des conférences avec des intervenants sur la politique de Monoprix. L'intégration est très importante pour les projeter dans leurs métiers.

1.2. Anne-Laure Courault, banquière en agence à la Caisse d'Epargne

Comment avez-vous vécu les directives énoncées concernant la Covid ? Sont-elles difficiles à appliquer ?

Je suis passée manager l'année dernière, et durant mon parcours, la notion de donner du sens à l'équipe pour marcher dans la même direction a été très présente. Par rapport à la Covid, La Caisse d'Epargne essaie toujours de donner du sens pour expliquer pourquoi l'on part dans cette direction-là. Pour donner du sens, il fallait que les clients sachent qu'on est toujours là. Notre principal objectif était d'abord de répondre à la demande des clients. On l'appelle pour faire ce qu'on nomme "des appels câlins", c'est-à-dire qu'on montre qu'on est là s'ils ont besoin de nous. Faire comprendre à nos clients qu'on est là aussi dans les moments difficiles. On s'est rendu compte que ça faisait du bien aux clients, qu'on ne l'appelle pas que pour un découvert... Ça nous a permis de faire de plus en plus d'enquêtes de satisfaction.

Ce changement de direction, s'est-il imposé à vous ?

Ça s'est un peu imposé, le changement a quand même été pour nous brutal. Les informations ont été transmises au fur et à mesure, *a posteriori*, mais toujours en nous expliquant pourquoi et dans quel sens on allait.

Quand ils vous expliquent, c'est dans des communiqués, des e-mails, des réunions ?

Ma directrice d'agence nous retranscrivait les informations soit par écrit, soit elle venait nous voir directement pour nous le dire. Il y avait beaucoup de démarches. Et la direction avait souvent des réunions pour voir comment mieux faire pour changer et surtout pour faire passer le changement.

Est-ce qu'expliquer les mesures (ne pas manger ensemble entre collègues) par rapport à la Covid, ce n'est pas se répéter par rapport à ce qu'on entend aux médias, à la prévention extérieure ?

Si, mais expliquer cela c'est très important. Ça n'a pas toujours été bien perçu dès le départ, on est ensemble dans les mêmes locaux toute la journée donc ils ne comprennent pas pourquoi on doit manger seul dans son bureau. C'est réexpliquer, que quand on mange ensemble il n'y a plus de masques, c'est expliquer qu'on veut éviter la fermeture des agences. C'est hyper important, si vous voulez bien manager une équipe, de donner du sens, c'est primordial, car on est dans une société toujours plus individualiste.

Vous avez une stagiaire qui arrive prochainement ?

Pas une stagiaire mais une nouvelle collaboratrice à 24h, qui n'a jamais travaillé dans la banque. Je vais la recevoir pour lui donner un peu un cap, lui expliquer ce qu'on attend, et donner du sens à ce que je dis, c'est vraiment important.

1.3. Jasmine Manet et Carla Abiraad du média Vocation

Quel est votre rôle ?

C : Nous, on était à HEC jusqu'à l'année dernière. On a commencé à bosser sur Vocation pendant notre dernière année, en février. Pour la faire courte, c'est un média qui présente des entreprises et des métiers pour aider les étudiants à mieux comprendre le monde professionnel et à pouvoir construire son parcours avec toutes les cartes en main. Les statuts

ont été déposés en juillet: moi je m'occupe de la partie marketing, communication, le branding de la marque; Jasmine tout le côté finance, relation entreprise, juridique, légal, "strat"...

J: On a deux interlocuteurs, les entreprises et les jeunes étudiants diplômés, et ça va avec tout ce qui va autour, donc grosso modo on s'est réparti les rôles comme ça.

Vous avez commencé votre projet à HEC ?

J: On a fait le master entrepreneur. En fait on a créé le podcast en février, d'abord en *side project* à côté de nos activités du master, et pendant le confinement, on a décidé de se consacrer à plein temps au projet. C'est là qu'on a créé le média, le compte insta et depuis on a été diplômées, on a créé la société et maintenant c'est notre projet à plein temps.

Comment vous est venue l'idée ?

C: C'était un constat qu'on a fait assez rapidement en arrivant en école de commerce, que c'était hyper dur de s'orienter. Donc le constat, on l'avait, la façon d'y répondre on ne savait pas trop...on a un peu commencé sur un coup de tête en se disant "vas-y, on va lancer un podcast et interviewer des gens sur leur job". Petit à petit, on a affiné, mais on n'avait pas une idée exacte et précise de ce qu'on allait créer. Juste, c'était un secteur qui nous plaisait et le problème, on l'avait clairement identifié.

Quels sont vos interlocuteurs ? Les élèves bien-sûr, mais vous avez aussi évoqué les entreprises ?

J: Tout à fait. Pour t'expliquer, c'est comme ça qu'on a commencé : on interrogeait un professionnel sur son métier dans telle entreprise. Par exemple, Marine chez Doctolib. C'est ce qu'on a fait au début pour justement incarner un intitulé de poste pour permettre à l'étudiant ou le jeune diplômé de se dire "ah, je comprends ce que ça veut dire, dans telle entreprise, ça m'intéresse ou pas". Ce qu'on est en train de construire aujourd'hui, ce dont on s'est rendu compte, c'est que ce canal-là, le témoignage d'un employé, permettait d'expliquer l'envers du décor d'une entreprise. Et donc de susciter des candidatures de personnes qui ont trouvé très inspirant l'intervenant et se sont dit "j'ai envie de postuler". Donc via le contenu, on comprend mieux une boîte. Au début on le faisait un peu comme ça pour expliquer les métiers, aujourd'hui c'est une façon de générer des candidatures pour des entreprises, c'est pour ça qu'on parle à des entreprises qui ensuite choisissent un employé pour témoigner. Ça a commencé par une société qui nous a contactées en nous disant "On a levé des fonds, on a besoin de recruter, je ne sais

pas, 80 personnes en 6 mois, notamment des jeunes, et on manque de visibilité. Grâce à vous, on va créer du contenu, expliquer le poste et présenter l'entreprise, que les gens sachent à quoi s'attendre ; mais en plus, ça va nous permettre d'avoir plus de visibilité auprès des jeunes''. Donc on a des entreprises qui nous contactent pour avoir un peu accès à notre communauté, acquérir de la réputation et recruter derrière.

Comment vous êtes-vous répartis les tâches ? Comment communiquez-vous ?

C : Au tout début, on faisait tout un peu toutes les deux, et très rapidement, il y a eu cette question d'avoir des supports de communication. Or c'était très dur de gérer par exemple une comm' sur insta à deux. Il vaut mieux être seule et que ce soit plus cohérent.

J : Pour l'anecdote, on a eu pas mal de problèmes avec les DM sur insta, la répartition de qui lisait quoi...

C : Les stories, les visuels, les tons de voix, c'est important que ce soit toujours cohérent et consistant. C'est à ce moment-là qu'on a commencé à spliter un peu, et en juillet, on s'est posées pour se dire qui voulait prendre quel sujet en main. Aujourd'hui, on fait régulièrement des points et chacune est responsable de ses sujets. Par exemple, Jasmine elle va être responsable de faire la vente et de parler aux entreprises. Mais chaque semaine on fait un point là-dessus, qu'elle me dise comment elle a avancé, si elle a rencontré des difficultés et si elle a besoin d'aide, si elle a besoin de mon avis. Je lui dis ce que j'en pense, mais à la fin c'est elle qui aura la décision finale. Et moi pareil, sur la communication, Jasmine peut me dire ''on peut faire ça ça ça'', on y réfléchit, moi je les intègre. S'il y a un point difficile, il y a toujours une personne qui est responsable du sujet pour trancher à la fin.

J : Pour compléter, on utilise un outil qui s'appelle Notion, un peu comme un googledrive. C'est notre endroit où il y a tout, il est interactif : on peut se tagguer, il y a une ToDo partagée, on peut avoir un suivi de tout ce qu'on fait et se solliciter mais pas spontanément comme par message. Ça nous permet de nous organiser et d'aller voir ce que fait l'autre, pas pour se fliquer mais avoir un support de communication fluide où rien ne se perd.

Et comment ça s'est passé avec vos deux stagiaires de l'été ?

J : Ça nous a forcées à mettre à plat tout ce qu'on avait fait jusqu'à présent, pour qu'ils puissent comprendre le projet, ce qu'on fait. Donc on a fait l'effort de tout mettre et pendant les deux premiers jours de leur stage on leur a dit de se balader dans cet énorme doc et de poser des questions. On l'a utilisé avec eux : chacun avait son endroit où il bossait selon ses sujets,

mais ça permettait d'avoir une base commune, qu'on complétait par des points oraux ou écrits pour se donner les tâches de la semaine, ce qu'on avait envie de partager ensemble...

C'est un fonctionnement que vous avez vu en stage et qui vous a plu ? Ou au contraire c'est quelque chose qui vous a manqué ?

C : En stage, ce qui m'avait manqué c'est cette partie quand on arrive dans l'entreprise où on met tout à plat : quels sont les enjeux, qu'est-ce que l'entreprise fait exactement. J'ai fait mes stages dans des entreprises connues : le premier à L'Oréal et le deuxième chez Bash. À chaque fois, je pense que c'était un peu acquis pour eux, qu'on connaissait l'entreprise, alors que ce n'était pas le cas. Tu ne connais pas trop l'ADN de la boîte, tu ne sais pas comment ça fonctionne à l'intérieur. Ça a été un exercice assez dur pour nous donc on voulait vraiment mettre quelque chose en place. Après, moi je n'ai pas forcément vu beaucoup de collaboration comme ça dans mes stages. Mais ce qui peut jouer c'est qu'on était dans des bureaux en physique de 9h à 19h, donc en gros, tu es tout le temps avec tes collègues : si tu as besoin tu peux toujours leur envoyer un mail ou un WhatsApp, mais sinon vu que tu es avec eux, tu n'as pas besoin de toute cette communication-là. Nous notre particularité ça a été qu'on a commencé à bosser pendant le confinement : il y avait besoin de mettre tous ces outils de communications en place, sinon ça aurait été impossible de savoir comment on avançait.

J : Pour enrichir avec mes expériences, j'ai fait un stage en start up et un dans un fond d'investissement. En start up, c'était un peu le même stade que nous, même si les gars étaient plus âgés, ils étaient anciens consultants. Ils avaient essayé de mettre ça à plat, mais mal avec des PowerPoints et des trucs hyper lourds. Ce n'était pas top et moi j'avais pas du tout envie de faire ces erreurs. Dans la mentalité, ils avaient fait le travail, une sorte de "guide" de l'entreprise mais même au milieu de mon stage, je ne comprenais pas ce qu'on faisait. Aussi parce que le fondateur avait du mal à nous tenir au courant des évolutions et de comment sa pensée changeait. Chacun avait ses sujets, mais il n'y avait pas vraiment de communication : en tant que stagiaire il nous expliquait ce qu'on faisait, quelles étaient les missions mais lui ne partageait pas ce qu'il faisait... enfin, moins, j'exagère un peu. Sinon, en fond d'investissement, c'était fluide, comme disait Carla, parce qu'il y avait les bureaux. Mais ce sont des gens très occupés et c'était dur de les avoir. Là où ils avaient été forts, c'était que quand j'étais arrivée, ils avaient organisé un café avec chaque membre de l'équipe, il y avait 10 personnes, donc tu pouvais le faire en deux/trois semaines, pour que chacun m'explique son rôle et parfois me faisait une formation sur la boîte. Du type, qu'est-ce que c'est un fond d'investissement manager capital et me faire un cours. Et ça c'était vraiment trop bien ce côté "je prends du

temps pour faire de la pédagogie". Ce qui est sûr, c'est qu'on intégrera si on a des employés et quand on aura les employés, on fera ces points d'étapes qui sont importants je pense.

Pourquoi une entreprise met ça en place ou plutôt qu'une autre ?

J : Je pense que c'est un peu une question d'habitude. Pas vraiment une obligation, mais c'est l'habitude de prendre quelques minutes en plus pour écrire ce que tu fais, tu as une réunion, ce n'est pas que les notes, tu fais un résumé, ou quand tu as un call, tu fais l'effort de faire ressortir les infos importantes. C'est une habitude à prendre et ça prend du temps quand tu ne le fais jamais, ce n'est pas facile. Et si tu le fais dès le départ dans la mentalité de ta boîte c'est dur de changer, parce que tu as des habitudes de boulot, des habitudes d'outils, et dès que tu mets un nouvel outil en place, c'est une nouvelle façon de faire. Donc pour moi, il faut que ça vienne du haut et qu'il y ait une pédagogie pour t'expliquer quels sont les outils, et faire des formations sur le sujet parce que c'est vrai que ce n'est pas évident. C'est partout différent.

C : Il y a une question de culture d'entreprise derrière... de taille et de culture. Ce sont des choses qui doivent être mises en place rapidement, parce que si tu ne l'appliques pas quand tu es deux, tu ne l'appliqueras pas quand tu seras 10, tu ne l'appliqueras pas quand tu seras 100. Après, ces questions de communication sont d'autant plus importantes dans de grosses structures. Moi par exemple chez L'Oréal, c'était un enfer parce que quand tu es splitée entre plusieurs bâtiments, plusieurs départements, que tes interlocuteurs sont un peu partout, et que tu n'as pas accès à cette visibilité d'information, ça devient hyper compliqué et je pense que c'est vraiment une question de culture. Et chez l'Oréal je pense que c'était limite une volonté que ce soit hiérarchisé comme ça, qu'il y ait cette ambiguïté entre qui a quel poste, comment tu peux parler à qui.

J : Du jour au lendemain, c'est difficile de changer. Il y a toujours, pas une flemme, mais c'est un coût psychologique, humain de convaincre tout le monde de passer à un outil, typiquement de communication. Pour moi c'est plus une question de comment ça a été fait de base et après tu peux ajouter des petits détails mais tout changer, c'est vraiment compliqué. Ce qui peut expliquer que, quand il y a un rachat de boîte, ça pose beaucoup de problèmes au niveau de la communication parce que ce sont deux habitudes de faire, et celle qui rachète a un peu envie d'imposer sa façon de faire et ça peut vite être désastreux. Ce n'est pas une question de vouloir mal faire, c'est juste que ça a été fait comme ça : il y en a qui aiment prendre leurs notes sur leur ordi, d'autres sur leur téléphone, ou sur telle appli, il y en a qui ne prennent pas de notes et qui retiennent tout...et en fait si tu ne dis pas le jour 1 clairement comment ça va se

faire, les gens font comme dans leurs anciens jobs. C'est une question de comment tu as toujours fait et c'est dur de changer.

Vous l'avez fait avec les stagiaires ?

C : Avant qu'ils arrivent, on a vraiment fait le travail de tout mettre sur Notion et de tout expliquer en mode "où on en est jusqu'à présent", "où on veut aller", de bien leur dire dès le départ qu'on était une toute petite start up qui venait de se lancer, donc on n'avait pas de business plan sur trois ans. Et donc ils faisaient aussi partie intégrante de la définition de cette stratégie et de là où on allait. Pour nous, ça a été important d'être très rapidement hyper cash avec eux. On leur avait tout ouvert, il n'y avait rien de confidentiel, même les fiches où on avait noté leur recrutement. On a fait un point avec chacun d'eux pour leur présenter ce qu'on faisait et après on les a laissés très libres. C'est très important de communiquer en entreprise, sur que tu fais, tes tâches, mais aussi sur ta culture. Donc dès le début on a dit que ça serait en remote, tu bosses à l'heure que tu veux tant que le travail est fait, et quand il y a des meetings, tu n'arrives pas en retard. On voulait que ce soit le plus transparent possible pour qu'ils se sentent à l'aise, qu'ils prennent leurs marques et des initiatives pendant leur stage.

J : On leur donnait accès à beaucoup d'infos et on voulait qu'ils se l'approprient. Typiquement, au début on a fait une session de questions/réponses, ça nous a permis d'éclaircir certains points, mais surtout, quand ils avaient lu, on leur a demandé ce qu'ils avaient compris. Cet exercice d'entendre leur version de ce que nous on fait, on l'a fait à plusieurs reprises pendant le stage, sans leur dire ce que nous, on en pensait, justement pour voir ce qu'ils retenaient de ce qu'ils étaient en train de construire. Et de voir ce qui ressortait nous permettait de préciser des points mal expliqués ou de prendre leur avis. Je pense que c'est important pour la définition du projet. Ça a super bien marché et on a vite compris qu'ils avaient saisi l'enjeu du projet, nos valeurs et ils proposaient des projets de leur propre initiative parce qu'ils avaient bien en tête ce que nous on avait en tête.

Et comment avez-vous séparé votre vie amicale de votre vie professionnelle ?

C : On se connaissait de vue, et ensuite quand on est arrivées en majeur, on est vite devenues potes. Mais c'est une relation qui s'est construite en même temps que le projet. Notre amitié a grandi en même temps qu'on a commencé à monter la boîte. Mais ça s'est fait assez intuitivement quand même. Quand on bosse on bosse, mais on ne parle pas de Vocation en soirée. Je pense qu'on a assez bien compartimenté ça mais sans se le dire en fait.

J : On a vraiment fait un travail au début de tout poser à plat, se dire comment on parlait, comment on réagissait. On a fait 50 000 questionnaires d'associations parce qu'on a dit que c'était important et qu'on voulait faire les choses bien. Ce qui permet aussi de se connaître parfaitement et typiquement, sur les horaires, sur nos valeurs, sur notre façon de communiquer, on les a construits en fonction de nos personnalités et de la boîte qu'on veut promouvoir. Ça nous a permis de le faire naturellement car on était conscientes de ce qui était important pour l'autre.

1.4. Gaëlle Lafargue, ancienne employée à temps partiel à Chrono drive

Explique-nous ton travail, tes tâches quotidiennes.

J'étais préparatrice de commande au PGC (produit grande consommation), en général de 6h à 9h. Je devais ranger les produits que personne n'était venu chercher, les remettre au bon endroit, les produits ont des adresses selon l'étagère, cela prenait pas mal de temps car il y avait énormément de références. Ensuite on passait aux commandes, on avait un bracelet qui nous indiquait quel produit on devait chercher dans l'entrepôt avec le cadi. C'était ça toute la journée.

Quel est ton ressenti général sur cette expérience professionnelle ?

Je ne l'ai pas vécue particulièrement bien. Ce n'est pas quelque chose que je referais si on me repropoait le travail. C'était physiquement prenant, et mentalement tu as l'impression d'être un poisson rouge dans un bocal, tu faisais le même trajet tout le temps, tous les jours. Socialement, tu es seul, on est tous chronométrés, c'est stressant, tout le monde va vite, personne ne parle, pendant 2/3h, tu es seul dans un magasin à remplir des caisses.

Comment se passaient tes relations avec tes supérieurs et tes collègues ? Y avait-il de la communication ?

On les voyait quelque fois dans l'entrepôt mais seulement quand il n'y avait pas assez de monde et que l'on avait besoin d'aide. La plupart du temps, ils sont dans leur bureaux. J'ai eu des problèmes avec eux concernant les horaires, il y avait des jours où je ne pouvais pas travailler parce que j'avais cours, et il fallait que je demande 3 semaines à l'avance et presque 20 fois avant qu'ils s'en souviennent. Avec les autres, on ne parlait pas. Quand je

suis partie, on devait être une vingtaine de personnes à travailler à Chronodrive, je connaissais le prénom de 4 personnes, c'est qu'il y avait un souci.

Que penserais-tu de ce travail, s'il devait être permanent ?

Je ne me sentrais pas bien, car ça n'est pas un travail où tu t'épanouis. C'est très répétitif, tu n'apprends rien.

Le manque de communication est-il pour toi un élément qui explique l'absence d'épanouissement dans ce travail ?

Je me sentais pas du tout accueillie, j'avais l'impression d'être une étrangère. J'avais aucun lien là-bas. Les supérieurs n'écoutaient vraiment pas ce qu'on avait à dire, quand on leur disait qu'on avait plus de place etc., ils disaient juste « il va juste falloir aller plus vite ». Les plus anciens, on leur laissait plus facilement passer des choses, pour les pauses, etc. Quand on a besoin que quelqu'un décroche [change de secteur], ça n'était jamais les plus anciens.

Tu vas bientôt devenir bibliothécaire. Si tu devais mettre en parallèle ces deux jobs, que penserais-tu ?

Le travail à la bibliothèque, c'est vraiment pour m'épanouir. De savoir qu'il y a des gens qui arrivent à s'épanouir à Chronodrive, pour moi ça n'était pas possible, car il n'y a pas de fond. Ce n'était pas un travail épanouissant.

1.5. Joseph Ponthus, ancien ouvrier dans une usine agro-alimentaire et auteur de *A la ligne*.

Pouvez-vous nous expliquer les raisons qui vont ont poussé à travailler dans une usine ?

Ne retrouvant pas de boulot dans mon secteur, ça a été rapidement le besoin d'avoir de l'argent à la fin du mois. J'étais donc intérimaire : mon rôle était d'être là où mon chef direct me plaçait. C'est comme un grand bizutage : au début, on te file des petites missions d'une journée pour voir si tu fais des preuves – si tu agis sans contester – et au fil du temps, on te file des missions plus longues. Ma dernière mission à l'abattoir était un contrat renouvelé toutes les semaines. J'aurais pu y rester toute ma vie. A aucun moment tu ne fais un choix, tu es juste à l'endroit où on te place. Mais je me suis fait virer à cause de la parution de mon livre, du jour au lendemain.

Ce livre, était-ce alors un travail réflexif sur ce que vous avez fait, et vous a-t-il permis de donner du sens à votre expérience finalement ?

J'écrivais tous les jours dans ma tête à l'usine, puis tous les soirs sur le papier pour ne pas devenir fou. Sinon, tu te fais bouffer par la machine et tu deviens complètement fou. A mon arrivée à l'usine, je pense que je ne vais pas y rester longtemps, deux ou trois mois, mais dès le départ j'ai le besoin d'écrire. Ma seule intention pour écrire au départ était de m'aider à tenir. Et ma seule motivation d'aller travailler était le chèque à la fin du mois : il n'y a pas d'autre sens dans le travail à l'usine pour qui que ce soit. C'est complètement un job alimentaire.

Est-ce que vous pensez que, lorsque l'on fait un travail alimentaire, on essaie de se créer quand même un sens à son travail ? Ou bien on s'épanouit autrement ?

Beaucoup de gens ont renoncé à trouver du sens à ce qu'ils faisaient dans leur travail. Le seul but est de penser à autre chose qu'à ce que l'on est en train de faire. Et on pense encore moins au sens du travail. Parce qu'il n'a aucun sens.

Quelles conséquences un tel manque de sens a pu avoir alors sur le reste de votre vie ?

Les conséquences sont surtout psychologiques. Tu participes à l'industrie de la mort : tu dois tuer une vache par minute ou te faire virer du jour au lendemain. Il faut réussir à mettre cela à distance. La question du sens est hors de propos quand on parle de travail à ce point aliénant. Et il n'y a aucune proposition pour mettre du sens dans ce que l'on fait.

Quel était la hiérarchie au sein de l'usine ?

D'abord, c'est la cadence qui impose tout : le tapis mécanique avance de manière inexorable et c'est à toi de t'y habituer. Puis tout est parfaitement organisé, avec des postes, des gestes précis que tu gardes toute la semaine. Il n'y a aucune prise d'initiative possible.

Avez-vous l'impression d'avoir créé un esprit de solidarité avec vos collègues ?

Généralement, tu apprécies tes collègues parce qu'ils peuvent t'aider dans la chaîne. Sinon la conscience de classe est entièrement segmentée : tu es défini par ton poste de production. L'usine mythifiée des années 50 a disparu. C'est chacun pour soi pour ne pas se faire virer ou se blesser. Et tu ne montres pas tes faiblesses, ni à ton chef, ni à tes collègues. [...] Il y a une différence entre faire un boulot étudiant et savoir que cela va durer deux mois et penser que l'on va finir sa vie là-bas. Et ce sont des millions de personnes en France qui sont

dans ce cas-là, dans la logistique, dans les supermarchés. Beaucoup de lecteurs m'ont dit que ce que j'avais écrit résonnait en eux.

Si vous deviez retourner à l'usine, pensez-vous que vous pourriez le faire ?

Si je le dois, je le ferai. Maintenant, je sais que je peux le faire, une chose à laquelle, il y a quatre ans, je n'aurais pas cru. Cette expérience ouvrière était à la fois la chose la plus difficile et la plus belle que je n'ai jamais faite de ma vie en termes de force mentale, physique et de solidarité.

1.6. Valentine Auclair, serveuse polyvalente au Milano (restaurant calaisien)

Parle-moi de ton job d'été au Milano et de ton patron.

J'ai travaillé en tant que serveuse polyvalente. J'ai été accueillie par sa fille, qui est serveuse, et pas par le patron lui-même. C'est elle qui m'a montrée comment ça allait se passer (les numéros de table, le menu, etc.). Pour le patron, tout paraît évident, on doit savoir tout faire naturellement, il n'y a pas d'explication nécessaire selon lui. C'est le patron, mais il ne dirige rien. Il se balade dans le restaurant pour nous dire ce qui ne va pas, sans nous expliquer pourquoi. Par exemple, je devais amener 9 verres à vin à une table tout d'un coup. Je ne savais pas comment faire donc je lui ai demandé, mais il m'a simplement regardée, et il est parti sans rien dire. Finalement, c'était la serveuse qui devait tout nous présenter et nous expliquer car le patron ne le faisait pas.

Ton patron t'inspirait-il l'image d'un vrai leader ?

Non, car il n'est là que quand ça ne va pas, il soupire sans rien nous dire, sans rien nous montrer. Il critique et puis part. Cela devrait être à lui d'accueillir et d'expliquer le travail. A l'entretien, il m'a bien demandé si j'avais déjà fait de la restauration et je lui avais répondu non, et finalement on doit quand même se débrouiller. Tu dois tout apprendre par toi-même.

2. Compte-rendu de l'expérience

2.1. L'objectif et le déroulement de l'expérience

Le but de cette expérience est de mesurer le degré d'implication et de responsabilisation du sujet dans l'action lorsqu'on en donne un sens et qu'on l'explique clairement.

Nous avons décidé de donner une suite de chiffres à retenir à une vingtaine d'étudiants, répartis en 2 groupes, respectant la parité.

Le premier groupe devra retenir le numéro 08 842 846 37 durant une semaine : nous leur expliquerons que, dans le cadre de la prévention mise en place par HEC, nous cherchons à diffuser le numéro d'urgence national en cas d'agression sexuelle qui est justement celui qu'ils doivent retenir : ils doivent l'apprendre par cœur, sans jamais l'écrire, parce que cela sera plus pratique en cas d'urgence.

Quant au deuxième groupe, nous leur donnerons la même suite de chiffres à retenir dans les mêmes conditions, excepté qu'elle sera énoncée comme une liste de chiffres : 0884284637. Cette fois-ci, il n'y a aucune explication supplémentaire.

Nous revenons donc vers eux 7 jours plus tard afin qu'ils nous communiquent le numéro qu'ils devaient retenir, et qu'ils remplissent un questionnaire anonyme sur le sujet.

Tout au long du compte-rendu, nous désignerons comme “groupe 1” le groupe ayant reçu les explications, et le “groupe 2” le groupe sans explications.

2.2. Premières impressions

Groupe 1.

Ils semblent bien engagés dès le départ dans l'expérience lorsque le contexte est exposé : ils écoutent attentivement et posent des questions pour approfondir l'étude du sujet.

Et si le numéro est certes difficile à mémoriser dès la première énonciation, il semble que le contexte donné les pousse à vouloir le retenir. Nous leur faisons des réflexions sur des moyens mémo-techniques pour que ça soit plus simple (numéro vert qui commence par 08, 842 846 qui se suit bien).

Certains font d'eux-mêmes la remarque qu'ils apprécient que l'expérience repose sur quelque chose d'utile à savoir, et un dit même avant que nous fassions la remarque qu'il ferait mieux de ne pas l'écrire.

Leurs suppositions sur l'expérience : un mémoire sur l'égalité homme/femme, vont-ils avoir besoin d'utiliser ce numéro sur les semaines à venir...

Groupe 2.

On observe une bonne volonté générale (par souci de rendre service) mais le langage corporel indique une réelle incompréhension (froncement de sourcil, sourire gêné). Ils posent de nombreuses questions sur le sens malgré nos refus, ils veulent à tout prix savoir pourquoi ils devraient retenir ce numéro.

On observe une certaine difficulté à apprendre dès le début la suite de chiffres, et une tentative de regrouper les chiffres en groupes (2 par 2) pour leur donner un sens, trouver des moyens mémo-techniques, ou même trouver une raison puisque nous n'en donnons pas : certains pensent à une étude sur le cerveau...

Pour nous assurer que l'expérience ne commence pas directement biaisée, nous leur répétons plusieurs fois la suite de chiffres.

2.3. Résultats du sondage

2.3.1. Nombre d'erreurs et statistiques

Groupe 1

6 personnes se sont trompées sur 14. On relève 17 erreurs sur le numéro, regroupées sur 4 personnes, ainsi que 2 personnes qui n'ont pas osé écrire un numéro parce qu'elles s'en souvenaient trop mal. En mettant de côté ces deux sujets qui modifieraient à l'extrême nos résultats, on obtient un total de 17 erreurs sur 120 chiffres.

Groupe 2

7 personnes se sont trompées sur 14. On relève 23 erreurs au total. Autrement dit 23 erreurs sur 140 chiffres.

Etude statistique de ces données chiffrées.

On va tester ces variables statistiques pour voir dans quelle mesure le pourcentage p_0 d'erreurs du premier groupe est plus petit que celui d'erreurs p_1 du deuxième groupe.

Notre hypothèse de départ, prudente, est H_0 : p_0 n'est pas significativement plus petit que p_1 , autrement dit, en langage mathématique, $p_0 = p_1$. On tente ici de prouver donc H_1 : $p_0 < p_1$.

Rappelons les données. $p_0 = 0,141$ et $p_1 = 0,164$. On fait un test à deux échantillons indépendants. On obtient alors un test qui vaut $t_{120,140} = 0,51$, ce qui correspond sur la table de la loi normale à un pourcentage de 69,5%, autrement dit une p-valeur de 30,5%, qui est largement supérieure à 5%. On ne peut pas rejeter H_0 .

Une première critique de notre expérience apparaît bien : nous sommes trop limitées par nos ressources et interroger 28 personnes n'est évidemment pas suffisant. Nous reviendrons sur les autres biais de notre expérience plus tard...

Concluons donc que les tests statistiques n'ont pas pu nous permettre de rejeter H_0 avec une assez grande certitude. Toutefois, les mathématiques n'ont pas pour autant rejeté notre hypothèse H_1 selon laquelle, par rapport à notre hypothèse de recherche, l'explication permet une meilleure transmission du message et responsabilisation de l'individu. Intéressons-nous donc au reste du sondage, plus significatif.

2.3.2 Etude du ressenti des sujets.

Les sujets ont répondu comme suivant aux questions que nous leur avons posées (14 répondants dans chaque groupe) :

	Groupe 1	Groupe 2
Te paraissait-il important de te souvenir de cette suite de chiffres (5 étant très important) ?	4.29	3.33
As-tu pensé fréquemment à ce numéro dans la semaine ?	2.64	2.27
Si tu n'avais su à quoi ce numéro se référait, te serais-tu senti aussi impliqué ?	2.79	
(Après avoir résumé la nature du numéro au groupe 2) Te serais-tu alors senti plus responsable de ce numéro ?		4

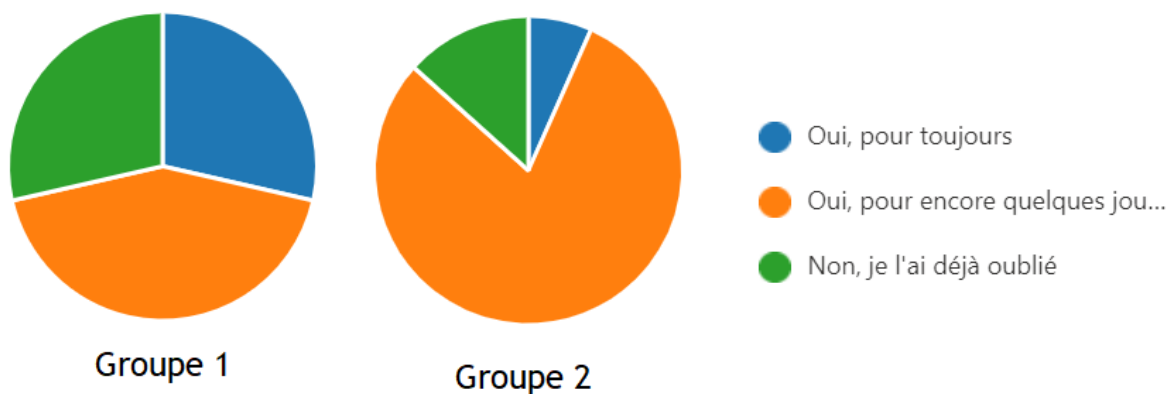
Ces données mettent en avant un paradoxe majeur de l'expérience, qui à la fois confirme notre hypothèse, et ouvre la voie sur un biais de l'expérience.

D'une part, le groupe 1 se sent bien plus investi et responsable de cette suite de chiffres que le groupe 2 au vu des résultats de la première question, mais aussi des commentaires que les sujets ont pu nous laisser sur cette première question : "Numéro d'utilité publique", "numéro d'urgence", "très important", "un sujet qui me tient à cœur"...

Nous pouvons y ajouter que le groupe 2 pense qu'il se serait senti bien plus investi si on lui avait expliqué les enjeux (4/5).

Ainsi, cette responsabilité que le groupe 1 dit avoir ressentie, et que le groupe 2 aurait pu ressentir selon ses dires, ne s'est pas traduite de façon assez significative dans les résultats chiffrés (*voir ci-dessus*), ni par le fait que, pendant cette courte semaine, le groupe 1 n'y ait pas majoritairement plus pensé que le groupe 2. Les enjeux de cette expérience n'étaient visiblement pas assez élevés pour vraiment susciter l'implication, non seulement passive, mais aussi active, du sujet.

Ce paradoxe se traduit également plus tard puisqu'à la question *Te souviendras-tu encore longtemps de ce numéro désormais ?* Les sujets ont répondu comme suit :



Le groupe 1 est partagé entre les trois durées, ce qui reflète sans aucun doute les personnes qui ont été plus ou moins investies dans l'expérience (les deux personnes qui ne l'ont pas du tout retenu représentent une grande part du vert "non, je l'ai déjà oublié" du groupe 1). Le plus intéressant est celui du groupe 2 : bien que la grande majorité du groupe 2 ait reconnu l'importance de ce numéro, leur implication semble moins durable puisqu'un seul sujet pense

se souvenir de ce numéro “pour toujours” contre plus de 30% du groupe 1 (cf. graphique ci-dessus). Cette même grande majorité ne le retiendra que sur très court terme.

2.4. Limites et biais de l'expérience

2.4.1. Le syndrome du bon élève

Le majeur problème auquel nous avons fait face au cours de cette expérience est ce que la culture populaire nomme le “*syndrome du bon élève*”. Que ce soit pour le groupe 1 ou le groupe 2, les étudiants se sont sentis plus investis et responsables dans la réussite de l'expérience pour nous faire plaisir, mais aussi dans leur propre réussite face à un défi, plus que par le sujet même. Cela nous interroge donc sur le fait que l'explication peut tenter de donner un sens et responsabiliser l'individu mais ce dernier peut décider d'en trouver un autre, et de s'en sentir tout aussi responsable. Ils se donnent un sens personnel, détaché du cadre de l'expérience. Ainsi, à la question *Te sentais-tu responsable de ce numéro ?* Le groupe 1 a répondu comme tel :

- Oui, parce que je trouvais le sujet important
- Oui, parce que je voulais rendre service au sein de l'expérience
- Non, je ne l'ai pas trouvé utile
- Autre



De même, dans les remarques supplémentaires qu'ils ont pu nous laisser, nous avons pu relever dans le groupe 2 : “En temps normal, je n'arrive pas à retenir les numéros de téléphone. Mais là je pense avoir réussi. Je crois que c'est parce que je me suis prise au jeu, comme un défi.” ou encore “Je suis dégoûté de ne pas l'avoir retenu”.

De nombreuses personnes insistent sur “l'honneur” et “la fierté” de retenir ce numéro, prouvant encore plus qu'elles se sont elles-mêmes données un défi.

La volonté de rendre service, mais aussi de prouver sa valeur, domine largement. Bien que cela soit louable, cela présente un biais non négligeable de l'expérience.

2.4.2. Bilan

Si nous avons essayé de faire une expérience simple à mettre en place au vu des circonstances liées à la Covid-19 et de notre manque de moyens, il nous aurait été compliqué d'interroger un nombre vraiment significatif d'individus, ce qui nous aurait notamment permis d'avoir des données plus pertinentes dans la partie statistique.

Cependant, les résultats généraux du sondage reflètent bien comment les individus se sentaient à l'issue de l'expérience et on a vu ressortir plusieurs points importants et intéressants à creuser. La tendance générale va globalement dans le sens de notre hypothèse de recherche.