

FABRICE GATTI

Préface de Roland Gori

S.O.S.

TRAVAIL SOUS TENSION



DÉFIS ET SOLUTIONS
POUR UN MONDE
DU TRAVAIL EN DÉTRESSE

Enrick · B · Éditions

FABRICE GATTI

SOS TRAVAIL SOUS TENSION

Défis et solutions
pour un monde du travail
en détresse

Enrick 
— ÉDITIONS —

www.enrickb-editions.com

Tous droits réservés, Enrick B. Éditions, 2024, Paris

Conception couverture : www.michaeltrubert.com

Réalisation couverture : Comandgo

ISBN : 978-2-38313-366-7

En application des articles L. 122-10 à L. 122-12 du Code de la propriété intellectuelle, toute reproduction à usage collectif par photocopie, intégralement ou partiellement, du présent ouvrage est interdite sans l'autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie. Toute autre forme de reproduction, intégrale ou partielle, est interdite sans l'autorisation de l'éditeur.

*À mon ami, le regretté François Dupuy,
dont la perspicacité, l'humanité et nos échanges
ont évité les affres d'une pente dogmatique
par nature contre-productive.*

Préface

« Chaque génération, sans doute, se croit vouée à refaire le monde. La mienne sait pourtant qu'elle ne le refera pas. Mais sa tâche est peut-être plus grande. Elle consiste à empêcher que le monde se défasse¹. »

Il est des rencontres inattendues dans la vie des humains qui font une amitié, une relation amoureuse ou une complicité intellectuelle. Toutes obéissent à ce hasard objectif des choses révélées qui fabrique ce sentiment d'une inquiétante familiarité dans la rencontre. C'est incontestablement ce sentiment d'inquiétante familiarité – du « double », disait Freud – que j'ai éprouvé à la lecture de *L'autruche et le curieux* de Fabrice Gatti. Nos trajectoires de vie professionnelle sont très différentes, et cependant nous parvenons à des analyses et à des conclusions fort proches.

Dans cet ouvrage, Fabrice Gatti nous invite à considérer une nouvelle approche pour recréer le pont nécessaire entre les enjeux des entreprises et les besoins des individus. Il propose de déconstruire la pensée mécaniciste actuelle pour oser une alternative humaniste : un environnement favorable à la motivation personnelle, à l'épanouissement

1. Albert Camus (1957), *Discours de Suède*, Paris, Gallimard, 1958, p. 18-19.

subjectif et social, et à la performance individuelle et collective émancipée de la tutelle normalisatrice des évaluations. C'est toute une théorie implicite du *bonheur* que Fabrice Gatti élabore.

Dans le présent ouvrage, après avoir constaté la perte dirimante des repères et la course en avant vers le gouffre, il réaffirme sa thèse de base : « Depuis l'avènement de l'ère industrielle, une "guerre des étoiles" idéologique voit s'affronter ce que je nomme "l'Empire C4" (capitaliste, comportementaliste, commandant et contrôlant), qui impose sa vision mécaniste et déshumanisée du monde, et les "Rebelles humanistes", tentant de remettre l'individu au centre de l'échiquier. » Il fait partie de ces « rebelles » ; moi aussi. Voici sans nul doute ce qui l'a conduit à me demander cette préface. Et, sans nul doute, ce qui m'a conduit à accepter de l'écrire.

Son livre commence par le constat selon lequel la « déshumanisation de la société » s'est accomplie tout au long du ^{xx}e siècle et façonne les *habitus* en usage dans les entreprises : « Malgré les assouplissements apparents des dernières décennies, les entreprises se sont irrémédiablement tournées vers un management par la règle, le contrôle et la mesure. Cela ne se traduit plus seulement par les pratiques managériales et organisationnelles classiques (bonus, pointeuses, intéressements, temps de pause prédéfinis, structures pyramidales rigides, etc.), mais également par le recours de plus en plus fréquent aux outils technologiques, comme l'intelligence artificielle et les progiciels² de gestion intégrée (PGI). » Et Fabrice Gatti constate que « les dirigeants, aveuglés par leur logique court-termiste et obsédés

2. Contraction de « produit » et « logiciel ». Alors que le logiciel vise à faciliter les tâches informatiques du plus grand nombre (traitement de texte, par exemple), le progiciel tend à faciliter l'ensemble des tâches spécifiques à un domaine d'activité.

par l'illusion de maîtrise, retissent aujourd'hui, comme au temps du fordisme, des méthodes standardisées efficaces, à défaut d'être performantes. Incapables d'intégrer la diversité et la flexibilité des modes de production (pourtant indispensables dans le cadre de l'approche client), les outils technologiques, tels les PGI, brisent tout élan individuel et toute forme de créativité. » Cette taylorisation des tâches et cette standardisation des comportements conduisent à ce que je nomme « une prolétarianisation » de l'existence qui *empêche* les actes de création³. L'empêchement est devenu, de nos jours, la forme préférée de la censure.

Fabrice Gatti, après avoir posé ce diagnostic clinique sur la sclérose de nos institutions prises dans le mirage des valeurs modernes de performance, de concurrence et de vitesse, établit sa prescription thérapeutique : « Les entreprises, l'administration ou l'école devraient toutes se positionner dans une dynamique réelle de transformation si elles veulent (re) devenir un potentiel de réalisation individuelle et collective pour une société plus harmonieuse. Cette refécondation essentielle ne peut découler d'une pensée dogmatique et naïve, ou d'un "saupoudrage" au niveau managérial ou éducationnel. Elle doit prendre appui sur une observation approfondie de notre configuration et passer d'une vision négative et égocentrique de l'être humain à une conception plus positive et humaniste. Elle doit également s'accompagner d'une sortie rapide d'un néolibéralisme effréné qui renforce les inégalités, déconstruit la notion même d'*État social* et ne permet pas d'atteindre cette performance tant recherchée. » Il affirme que le changement est nécessaire et démontre qu'il est possible à certaines conditions, au premier rang desquelles la sortie d'une pensée néolibérale hégémonique qui asservit l'individu autant qu'elle détruit notre habitat. Lorsque Fabrice Gatti « ose » réclamer de la « patience »

3. Gori, Roland, *La fabrique de nos servitudes*, Paris, LLL, 2022.

pour réaliser cette nécessaire transition, nul doute que cette audace heurte de plein fouet le « présentisme » cher à notre époque et qu'un Nicolas Berdiaeff nommait « l'actualisme » des organisations maltraitant les organismes vivants. Pour éviter la fin *du monde*, il nous faut acter la fin *d'un monde*. L'analyse des cotations en Bourse à laquelle se livre Fabrice Gatti est précieuse pour tous ceux qui n'ont pas l'expérience du monde industriel et qui, néanmoins, retrouvent dans ce champ social les erreurs de management qu'ils connaissent dans leurs propres domaines.

À distance des paradigmes quantitativistes actuels, l'ouvrage montre le rôle central de la *motivation* et des *effets de contexte*. Nul étonnement de ce fait que la deuxième partie de l'ouvrage s'inspire de différents travaux, dont ceux d'économistes, auteurs que je connais fort mal, tant il est vrai que, pour le psychanalyste, l'économie, en particulier expérimentale, est suspectée de compromissions avec le paradigme néolibéral. Fabrice Gatti réussit le « tour de force » de rendre ces travaux d'économie compatibles avec une approche humaniste de psychologie et de sociologie critiques. C'est l'un des mérites, et non des moindres, de ce travail que de prendre le risque d'une « créolisation » des savoirs qui amplifie la puissance spécifique de chacun d'entre eux.

Enfin, Fabrice Gatti montre l'aspect essentiel de la motivation autonome pour une dynamique individuelle et collective durable. « Lorsque l'organisation soutient les besoins fondamentaux, les individus ressentent une satisfaction accrue dans leur travail, y compris pour les tâches inintéressantes, et ont une confiance plus élevée en leur hiérarchie et dans l'organisation. Cette confiance encourage l'acceptation du changement, renforce l'attachement à l'entreprise, diminuant ainsi significativement *turnover* et absentéisme. » La mondialisation et l'enjeu planétaire qu'elle conditionne

favoriseront, selon Fabrice Gatti, la *transition nécessaire* qui devrait refonder nos organisations du travail. Les références appuyées à l'œuvre d'Edgar Morin et à sa pensée de la « complexité » servent de « boussole » pour analyser les effets de l'environnement et tenter d'éviter l'implosion des systèmes.

Dans la troisième partie de l'ouvrage, avec C.R.A.F.T.⁴, Fabrice Gatti « dessine un chemin possible pour retisser le fil entre les enjeux des entreprises et les besoins des individus. Cette voie n'est ni certaine ni la seule possible. En m'appuyant sur les travaux des diverses sciences sociales et humaines, j'espère avoir évité la pente d'une pensée dogmatique, par essence contre-productive pour proposer une approche utile à la refécondation des organisations et au ressourcement des individus. » Dans cette partie du livre, le *désir de liberté* est mis en connexion avec les exigences de l'environnement. De cette double contrainte naît la *nécessité de la coopération* aux antipodes de ce que je nomme le « naturalisme économique » cher à Herbert Spencer et recyclé par les néolibéraux.

L'une des grandes originalités de l'ouvrage est de conjointre les recherches théoriques les plus pointues en sciences humaines et sociales, l'expérience au ras du terrain et le souci pédagogique des schémas explicatifs. De cette façon, le *talent* auquel nous exhorte l'ouvrage est aussi celui que nous montre son auteur. Avec ce livre, nous quittons les rivages d'un monde individualiste, au sein duquel les élites ont fait sécession, pour toujours nous rapprocher davantage d'un monde du vivant où la biodiversité des espèces est préservée grâce à la *biodiversité des savoirs et des expériences*.

4. Rappel : *craft* signifie « habileté », art » en anglais ; C : compétence ; R : relation ; A : autonomie ; F : finalité et *frame* (« cadre » en anglais) ; T : talent.

Ce livre, que j'ai le plaisir de préfacer, invite au voyage dans l'imaginaire des univers multiples et complexes de l'économie, de la psychologie des individus, de la sociologie des organisations et de l'écologie, faisant sienne cette pensée du poète et philosophe antillais Édouard⁵. »

Roland Gori

5. « Rien n'est vrai, tout est vivant » est le titre de l'ultime conférence publique qu'Édouard Glissant a donnée, le 8 avril 2020, à la Maison de l'Amérique latine, en clôture du séminaire de l'Institut du Tout-Monde.

Introduction

Ce livre, fruit d'une lente maturation d'expériences professionnelles variées et d'observations minutieuses du monde des organisations, s'enracine également dans diverses recherches et lectures pluridisciplinaires. Chemin faisant, cette « matière » accumulée s'est transformée en une réflexion plus profonde sur la place de l'individu dans les organisations, le monde du travail, et la société en général.

Pour l'observateur attentif, quel que soit le domaine que l'on scrute, à l'évidence quelque chose ne tourne pas rond. Un quelque chose d'insidieux qui tend le monde. Un je-ne-sais-quoi qui tord les âmes, engendrant beaucoup de maux au niveau individuel, sociétal et planétaire.

Sur le plan professionnel, par exemple, nous n'avons jamais autant parlé de bonheur au travail ni autant investi dans le bien-être des collaborateurs et l'épanouissement personnel. Paradoxalement, jamais les collaborateurs n'ont été aussi désengagés et désemparés. De même, les organisations n'ont jamais autant prôné l'autonomie et la responsabilisation des salariés, et paradoxalement les mécanismes de contrôle et les outils de suivi de la performance n'ont jamais été aussi omniprésents, étouffant toute créativité et toute prise d'initiative.

Ces paradoxes modernes prennent corps dans un néolibéralisme débridé qui régent la vie de la cité autant que nos comportements. Depuis un demi-siècle, ce système hégémonique, délesté des grands idéaux des Lumières, a colonisé les « territoires » politiques, professionnels, éducationnels et sanitaires, créant un environnement institutionnel uniquement dirigé vers la croissance permanente et l'augmentation du profit. Comme le mentionne David Harvey, cette doctrine, devenue idéologie, a « pénétré les modes de pensée, au point de s'infiltrer dans le sens commun, c'est-à-dire dans la façon dont nous habitons, interprétons et comprenons le monde¹ ».

Dès lors, quoi de plus normal que d'organiser les activités du travail autour des attentes d'un marché dont la logique est uniquement économique ? Sous couvert d'une liberté individuelle étroitement surveillée et d'une dignité humaine menacée, le système néolibéral nous a enchaînés aux fers de l'efficacité, de l'utilité et du profit. Ainsi, le temps normé, ayant remplacé le temps naturel, rythme nos vies et nos comportements, chaque décision passant au tamis de la rentabilité et de la rationalité. Comme le souligne Roland Gori, « le temps c'est de l'argent et transformer le temps de vie en temps de travail vise à transformer le vivant en marchandise, marchandise que l'on dévalue ou que l'on réévalue en fonction des besoins du marché et du pouvoir politique² ».

L'organisation et le management, drapés d'un discours convenu sur la bienveillance, la responsabilisation et le bien-être, corsètent donc le quotidien des individus dans des pratiques contrôlantes et normées, aux antipodes de nos besoins fondamentaux et de nos aspirations profondes.

1. Harvey, David, *Brève histoire du néolibéralisme*, Paris, Les Prairies ordinaires, 2014, p. 17.

2. Gori, Roland, *La fabrique des imposteurs*, Paris, Les liens qui libèrent, 2022, p. 58.

Cette vision simplificatrice du monde, qui nie la complexité du réel, aboutit à ce que François Dupuy appelle une « pensée paresseuse ». Une crise de la pensée conduisant à se précipiter sur les solutions sans s'intéresser aux problèmes, à catégoriser systématiquement les êtres humains, à s'emparer du dernier concept à la mode censé tout résoudre, mais qui, finalement, ne produit qu'incompréhension, désengagement et piètres résultats.

Or, la scrutation du vivant autant que l'apport des sciences sociales et humaines nous montrent que la pérennité d'une organisation ne repose pas sur la duplication de méthodes standardisées et le pilotage par les chiffres, mais sur la qualité de l'interdépendance entre environnement, management et acteurs du système.

Clinique Foldingo, chambre 335³.

Docteur Ivanov : Cher monsieur, étant donné vos propos, je comprends la demande de prise en charge dans notre établissement. Quel est le diagnostic initial ?

Infirmière Ilda : Discours hallucinatoire sur les questions de motivation, de contexte favorable et défavorable à l'épanouissement et à la performance. Évaluation de niveau 2 pour internement psychiatrique.

D. : Je vous laisse gérer le diagnostic. Je suis attendu à un colloque.

Fabrice Gatti : Pourquoi suis-je là ?

I. : Pour rien, ne vous inquiétez pas. Tout va bien se passer. Reposez-vous, je reviens tout de suite.

F. : Où en étais-je ? Ah oui...

3. L'infirmière Ilda et le docteur Ivanov reviendront régulièrement au cours de cet ouvrage, illustration de cette lutte idéologique au sein de la société et des conséquences des pratiques organisationnelles actuelles sur nos comportements et ressentis.

Ce livre affiche une ambition assumée : proposer un chemin non dogmatique pour reféconder les organisations et ressourcer les individus.

En premier lieu, je mettrai en lumière comment les pratiques contrôlantes et déshumanisées actuelles nuisent aux individus et se révèlent antinomiques avec la « quête de performance », ambitionnée par le système néolibéral.

Après avoir exploré les signes d'un changement nécessaire et enfin possible, je tenterai de déconstruire les mythes autour de la motivation et de la nature humaine. Nous bâtirons les fondations solides d'une compréhension du fonctionnement humain et identifierons les contextes qui favorisent ou entravent notre action en milieu professionnel.

Enfin, la troisième partie, la plus fournie, ouvrira des pistes concrètes pour implanter un environnement ressourçant pour les individus et les organisations, une configuration qui préfère l'œuvre des humains et la chaleur de la coopération au travail mort de l'argent et à la froideur des chiffres.

En parallèle avec le défi écologique, qui ne nous laissera bientôt plus le choix, nous sommes également tous placés devant un enjeu majeur et moins visible : éviter une amotivation totale d'un système à bout de souffle et relancer une dynamique favorable aux individus et à la société.

PARTIE I

L'ÉQUILIBRE PRÉCAIRE
DU MONDE

Chapitre I

Origines et symptômes d'un monde sous tension

« C'est à notre époque, bien souvent au nom même de la liberté, que se créent de nouvelles formes de servitudes »

Roland Gori¹

I. Une perte accélérée des repères individuels et sociétaux

Au cours des deux derniers siècles, notre planète a subi une transformation sans précédent, marquée par une densification fulgurante de sa population, une accélération vertigineuse de ses rythmes de vie, une fissuration profonde de ses structures traditionnelles et la destruction durable de son habitat. Sur le plan *démographique*, nous sommes passés de 600 millions d'individus, au XVIII^e siècle, à presque 8 milliards d'âmes aujourd'hui. Au niveau *sociétal*, le siècle dernier a été le témoin du démembrement des traditions familiales, religieuses et idéologiques. Ainsi, la religion

1. Gori, Roland, *La fabrique des imposteurs*, Paris, Les liens qui libèrent, 2013, p. 47.

chrétienne, boussole communautaire et politique du monde occidental pendant deux mille ans, a connu un déclin rapide et sans précédent au profit des sciences, de l'économie et de l'individualisme. La répartition ancestrale des rôles entre les femmes et les hommes s'est remodelée en soixante ans à peine. Le capitalisme, « vainqueur » du combat idéologique, s'impose comme le seul chemin possible. Enfin, l'utilisation massive des matières fossiles et la frénésie consumériste dégradent durablement notre planète autant qu'elles régendent la vie de la cité.

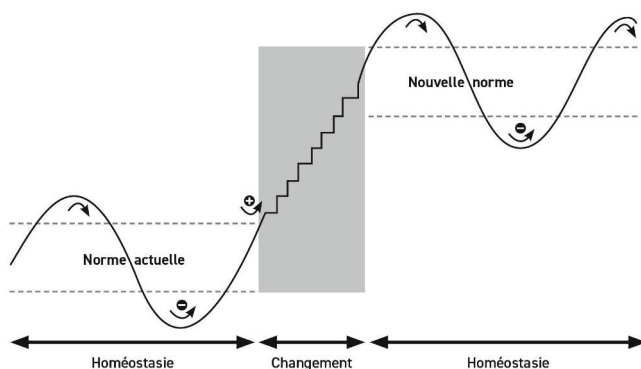
Ces exemples ne sont que des traits saillants de la crise de sens vécue par les sociétés occidentales et de la crise identitaire de leurs citoyens. Or, ces bouleversements majeurs et les dysfonctionnements qu'ils provoquent sont autant de possibilités de changements que de risques d'incompréhension, d'instabilité, voire de rejets.

Les réactions « conservatrices » face à ces évolutions sont naturelles. En vertu du principe d'homéostasie² (cf. schéma), tout système vivant tend à maintenir son état initial par un mécanisme d'autorégulation permanente. Le but premier d'un système étant sa survie, les éléments le constituant prennent, en fonction des informations à leur disposition, des décisions pour maintenir une stabilité relative, mêmes si les conséquences s'avèrent contre-productives, absurdes, voire potentiellement destructrices pour le système lui-même. Au niveau économique, les solutions envisagées aujourd'hui ne peuvent s'écarter du prisme de *la croissance et du progrès*, vecteurs privilégiés du capitalisme. Sur le plan professionnel, ce besoin excessif de stabilité incite les dirigeants à maintenir des pratiques managériales traditionnelles inefficaces, privilégiant l'argent comme principal

2. En 1865, Claude Bernard pose le principe d'homéostasie dans *Introduction à l'étude de la médecine expérimentale*. Il s'agit de la capacité d'un système à se réguler pour se maintenir dans un état relativement stable malgré les contraintes extérieures.

facteur de motivation et exerçant un contrôle au quotidien des collaborateurs.

Schéma 1 :
Les mécanismes de régulation des systèmes à composantes humaines



Tressé aux principes d'*évolution* et de *contextualisation*, ce mécanisme d'homéostasie offre un cadre sérieux pour appréhender les enjeux contemporains et proposer des solutions adaptées à une réalité de plus en plus instable.

- Le principe d'*évolution* rappelle que tout système naît, grandit, décline et finit par s'adapter ou mourir à plus ou moins long terme. Pas plus le soleil qu'un individu, un empire ou une entreprise ne peuvent s'y soustraire.
- Le principe de *contextualisation* nous invite à sortir d'une pensée rigide et simpliste pour embrasser la complexité du monde, et ainsi faire preuve de discernement face à l'incertitude.

Dans une société marquée par le désengagement des salariés, la transformation du travail et l'accélération des interactions et de la concurrence au niveau mondial, les pratiques organisationnelles actuelles ont atteint leurs limites