

1

Line et la nécessaire qualité de vie au travail

Line, jeune chercheuse en anthropologie des entreprises, issue de la classe d'âge des *Baby Boomers* (la génération des « bébés épanouis »)¹, constate en 2035 que le climat social dans les entreprises est apaisé.

Elle se demande si cela a toujours été le cas et découvre que dans les années 2005 – 2015, on parlait de « risques psychosociaux » (RPS).

Afin de comprendre ce phénomène, elle réalise une série d'interviews² auprès de témoins et acteurs de l'époque qui lui expliquent l'origine et l'ampleur du sujet.

Au cours de ses recherches, elle découvre notamment l'existence d'un penseur et intellectuel indien, Gulpreet Preet³, qui a participé, par ses travaux, à apaiser la relation sociale dans l'entreprise. Fondée sur le respect, la responsabilité partagée et le management optimal, sa pensée a contribué à forger une nouvelle vision et conception de l'entreprise.

.....
1 De l'anglais « To bloom » : éclore, épanouir.

2 Ces interviews sont retranscrites dans l'ouvrage *Comprendre et prévenir les risques psychosociaux... en éradiquant les pratiques nocives*, de Christian Drugmand et Frank Rouault, paru en 2014 aux Éditions AFNOR.

3 Gulpreet Preet est le fruit de notre imagination ; les travaux de ce chercheur indien visionnaire ont permis à Line dans l'ouvrage précité de comprendre l'évolution des risques psychosociaux au sein de l'entreprise depuis la fin du xx^e siècle.

Line se dit que le sujet était si captivant qu'il serait tout à fait intéressant de rencontrer Gulpreet Preet afin d'échanger avec lui sur la réalité économique de l'époque et la suite de ses travaux de recherche.

En effet, en approfondissant la thématique des risques psychosociaux, elle ne cesse de constater que le monde des années 2010 était fait de conflits économiques, de compétitions et surenchères, de marchés arrachés en dépit de toute logique globalement profitable.

Les pages qui suivent sont une retranscription fidèle de l'entretien que le vieil homme, toujours très actif, accepte d'accorder à notre jeune chercheuse.

L'état de l'art en 2015

— Line : Je vous remercie infiniment du temps précieux que vous avez accepté de me consacrer. J'ai eu l'occasion d'étudier la thématique des risques psychosociaux et de prendre connaissance de vos travaux et propositions pour améliorer la collaboration dans les entreprises. Pourriez-vous me raconter comment vous est venue l'idée de travailler sur ce sujet ?

— Gulpreet Preet : Le monde des années 2000 était une humanité assez extraordinaire dans le sens où ce monde n'a jamais été, de toute son histoire et de façon délibérée, aussi proche de sa fin. C'était une époque où il a flatté sa propension la plus obscure à s'autodétruire. Je vous décris la situation en quelques mots.

L'intérêt personnel poussé à son extrême était devenu la règle omnipotente et chacun faisait fi de son voisin. Autant dire que les plus forts pavoisaient au nez et à la barbe des plus faibles. Le monde était coupé en deux aussi nettement qu'on pourrait le faire avec une faux, avec d'un côté les puissants toujours plus puissants et, de l'autre, ceux qui regroupaient 80 % de la population mondiale.

S'indigner de cet état de fait relevait de l'angélisme tant la puissance économique, financière, monétaire dominait et dictait sa loi. Des banques se risquaient allègrement dans le conflit d'intérêts en finançant des États que par ailleurs elles conseillaient. Des compétitions sportives s'organisaient à coups de milliards, et les athlètes musclés et en bonne santé ignoraient tout de l'origine de leur « attirail » (tenues, équipements) fabriqué dans les pays les plus pauvres du monde par de jeunes enfants obligés de travailler pour survivre. L'Unicef organisait

d'ailleurs chaque année une Journée mondiale contre le travail des enfants. Je me souviens particulièrement des propos de Guy Ryder, directeur général de l'Organisation internationale du travail (OIT) qui déclarait le 12 juin 2013 : « Bien souvent, les facteurs déclencheurs du travail des enfants sont la pauvreté des familles, associée à une perte soudaine de revenu. Il faut briser ce cercle en garantissant aux familles indigentes des ressources suffisantes, un revenu sûr et l'accès aux soins de santé. Ce sont là des mesures de protection sociale qui peuvent aider les familles à résister aux chocs sans avoir à retirer leurs enfants de l'école ni à les faire travailler. »

Plusieurs pays développés avaient ainsi été au bord de la banqueroute pour l'immense profit pécuniaire des conseillers qui recevaient en contrepartie de leurs recommandations éclairées des bonus à faire blêmir la pâleur elle-même.

Bien plus, une poignée d'hommes terriblement riches détenaient à eux seuls la moitié de la richesse humaine produite chaque année. Sur cette planète que les économistes décrivaient comme celle qui avait été capable de créer le plus d'abondances depuis son origine, 400 milliardaires possédaient plus de richesses que la moitié de la population mondiale. L'Organisation des Nations unies (ONU) reconnaissait à l'été 2014 que le monde comptait 2,2 milliards d'êtres humains pauvres ou proches de la pauvreté.

Vous rendez-vous compte ma chère Line de ce chaos ? Les profits allaient aux plus riches, aux personnes morales, aux consortiums, sous forme de dividendes gigantesques. La fiscalité des grandes entreprises devenait dérisoire à l'échelon mondial en raison de l'optimisation fiscale à laquelle elles se livraient en toute légalité, aux paradis fiscaux qui recyclaient argent propre et argent sale dans une même lessiveuse blanchissant sans distinction d'origine et de nationalité le *capharnaüm* monétaire d'euros, dollars, yens, sterling, roubles, yuans...

Les États, étranglés par leurs dettes accumulées depuis des générations, découvraient dans la panique que « demain on ne raserait plus gratis » et imposaient à leurs peuples des mesures brutales d'économie pour compenser des années de dilapidation. Asphyxiés par un manque de courage édifiant ou une vision à court terme de leur mandat, ils avaient oublié qu'avant de dépenser de la valeur, il faut la créer.

— Line : J'ai découvert que bien des intellectuels se sont exprimés pour s'élever contre de telles pratiques.

— GP : Vous avez parfaitement raison. Je me souviens du *best-seller* de Lloyd Field : *Leçons de bouddhisme pour l'entreprise*, préfacé par le quatorzième dalaï-lama, ou encore de Franck Martin parlant « congruence »⁴ dans son ouvrage *Managez humain, c'est rentable !* Le pape François en personne, dans une exhortation apostolique, en 2015, déclarait que les hommes étaient des esclaves devant se libérer des structures économiques et sociales qui les réduisaient en esclavage, et il ajoutait : « De même que le commandement de ne pas tuer pose une limite claire pour assurer la valeur de la vie humaine, aujourd'hui, nous devons dire "non à une économie de l'exclusion et de la disparité sociale". Une telle économie tue. » Je vous laisse deviner... ces propos lui valurent d'être qualifié de marxiste !

La liste est longue des compagnons intellectuels qui, chacun dans leur sphère d'influence, ont pesé pour remettre l'homme au centre du débat, preuve que le débat était vif. Voici quelques exemples : l'Allemand Herbert Marcuse, philosophe, sociologue marxiste, auteur notamment de *L'homme unidimensionnel* ; l'Argentin Mario Luis Rodríguez Cobos, fondateur du Mouvement humaniste ; le Suisse Jean Ziegler, homme politique, altermondialiste et sociologue, rapporteur spécial auprès de l'ONU sur la question du droit à l'alimentation dans le monde ; les Français Albert Jacquard, chercheur et essayiste qui, à travers ses fonctions officielles, a tenu un discours humaniste destiné à favoriser l'évolution de la conscience collective, et Stéphane Hessel, qui après une carrière diplomatique et politique s'est fait connaître du grand public pour ses prises de position concernant les droits de l'homme ; enfin l'Albanaise Mère Térésa, célèbre pour son action personnelle caritative à Calcutta et la fondation d'une congrégation de religieuses, les Missionnaires de la Charité...

— Line : Ce sont tous ces gens illustres qui ont renversé la tendance ?

— GP : Oui, mais aussi des anonymes qui ont écrit, tenu des conférences et fait en sorte que l'opinion publique prenne conscience de la bêtise générale dans laquelle le monde s'était embarqué.

— Line : Et vous, quel a été votre rôle ?

.....
4 Congruence : fait de coïncider, de s'ajuster parfaitement (Larousse).

— GP : Pour ma part, je suis un travailleur solitaire, et je ne me suis jamais associé à un mouvement politique revendicatif. L'altermondialisme ne correspondait pas à ma façon de penser. J'estimais — mais peut-être avais-je tort ? — que l'on renforce une idée, une position, une idéologie en les combattant frontalement. Pour les vaincre, il faut en démontrer l'absurdité et proposer une alternative construite. Je pensais néanmoins que la libre entreprise effrénée, sans bride et sans limitation, favorisait les excès. Pourquoi ? Parce que son postulat de même que son mode opératoire étaient avant tout quantitatifs et fondés sur l'idée que « plus » est bien mais « encore plus » est mieux. D'où les dérives et le mirage de cette proposition : plus de pauvreté est bien mais encore plus de pauvreté est encore mieux...

— Line : Je comprends parfaitement votre point de vue, mais concrètement que se passait-il dans les entreprises ?

— GP : L'abus était une banalité que les dirigeants introduisaient dans l'entreprise et que les actionnaires renforçaient en exigeant des retours sur investissement toujours plus élevés. Le rendement à deux chiffres était devenu monnaie courante depuis que les fonds de pension imposaient, pour leurs affiliés recherchant les meilleurs placements possibles, des revenus en constante progression, ce qui affaiblissait d'autant les sociétés dans l'incapacité de répondre à cette exigence, avec à la clé un fort risque de désengagement capitalistique et, par la suite, une disparition pure et simple. Déjà dans les années 1980 – 1990, le magazine américain *Fortune* proposait un article sur le cercle vicieux de l'investissement et, d'une manière générale, l'Autorité des marchés financiers (AMF) invitait les épargnants à appliquer des règles de vigilance avant tout investissement important.

— Line : Nous avons évoqué il y a un instant les penseurs, philosophes, économistes qui avaient pris position à cette époque. N'ont-ils pas réussi à faire des émules dans le monde de l'entreprise ?

— GP : L'aspect qualitatif avait été abordé à travers les concepts de développement durable, de responsabilité sociale de l'entreprise. D'ailleurs, la notion de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) était évoquée dans une perspective qui conduisait à évaluer la performance de l'entreprise sous trois angles : environnemental (compatibilité entre l'activité de l'entreprise et le maintien des écosystèmes), social (conséquences sociales de l'activité de l'entreprise), et économique

(performance financière). Pourtant, la plupart des organisations se contentaient d'affichage sur ces sujets, peu évalués en termes d'efficacité, sans prétendre s'engager plus avant dans ces démarches, cela au nom de l'incontournable compétitivité. Les patrons juraient la main sur le cœur que leurs entreprises étaient à la fois conscientes et actives sur le sujet, mais les personnes en charge de ces dossiers devaient dépenser une énergie folle pour imposer l'esquisse d'une prise de conscience et l'esquisse de l'esquisse d'une mise en œuvre !

Les choses ont commencé à changer peu à peu avec la loi « Grenelle 2 » de 2010 portant engagement national pour l'environnement et qui œuvrait pour que le développement durable ne se limite plus aux meilleures intentions et bonnes pratiques que l'entreprise acceptait de conduire mais devienne un modèle évalué. Désormais, la vérification des données sociales, sociétales et environnementales par un tiers indépendant était rendue obligatoire pour les entreprises françaises, les critères retenus allant de la performance énergétique en passant par les accidents, l'absentéisme, les investissements de formation, la gestion des déchets et l'utilisation des matières non renouvelables, etc.

— Line : Vous semblez dépeindre un tableau particulièrement noir de la situation. N'exagérez-vous pas un peu ?

— GP : Au soir de ma vie, je n'ai plus de compromission à préserver et ma parole est libre. Mes réflexions de l'époque ont nourri l'idée que ce schéma économique du « toujours plus » ne pouvait continuer à prospérer sans parvenir à l'inverse du but recherché. En effet, les comportements visant à obtenir « toujours plus pour moi » et « toujours moins pour les autres » camouflaient en réalité un modèle faussé de conquête de marchés et dissimulaient aux yeux du commun un protectionnisme de la rentabilité solidement établi. La volonté de tendre vers le monopole absolu sans la moindre concurrence permettait de maintenir ses positions et ses marges au détriment du client et des acteurs de la production. Cela s'apercevait à tous les étages de la vie économique. En voici un exemple parmi tant d'autres : fin 2013, l'Union européenne annonçait un projet de directive prévoyant des règles harmonisées pour toutes sortes d'équipements sans fil, des téléphones mobiles en passant par les équipements wi-fi ou les télécommandes pour ouvrir les portes de voiture. Les États membres devaient disposer de deux ans pour transposer ces règles dans les divers droits nationaux, et les fabricants bénéficier d'une année supplémentaire pour se conformer

à la directive. Au-delà des exigences en matière de santé et de sécurité publique, ce projet prévoyait tout simplement d'imposer aux fabricants de rendre leurs terminaux mobiles compatibles les uns avec les autres grâce à un chargeur commun. Vous voyez comme moi le caractère fallacieusement déterminé des entreprises décidées à camper sur leurs positions et à n'attendre que la contrainte pour agir. Si gagner de l'argent devenait une priorité plus importante que celle de préserver les intérêts de tous, alors seraient mis en place des modes opératoires déséquilibrés qui bien vite dysfonctionneraient. Et ce fut le cas. Il fallait donc trouver le moyen de garantir les intérêts de toutes les parties dans un équilibre délicat mais accepté par tous.

— Line : Vous m'avez parlé d'inconnus qui ont participé à l'évolution souterraine et discrète du monde. Pouvez-vous m'en dire davantage ?

— GP : Cette démarche s'inscrivait dans un ensemble de réflexions visant à imaginer un nouveau mode d'organisation répondant mieux aux mutations technologiques et à l'évolution des esprits que ne le faisait l'ancien modèle tayloriste dont le monde industriel avait fait son idéal et qui demeurait la règle dans nombre de pays émergents.

La rupture numérique et l'ouverture des marchés ou mondialisation sont devenues les pivots de ce nouveau mode de fonctionnement.

Par rupture numérique, le Leading Edge Forum, communauté de recherche et de pensée, désignait les technologies qui, au-delà du progrès technique qu'elles apportent, véhiculent en elles une nouvelle proposition de valeur capable par sa seule force de redéfinir les modèles économiques existants. Certains secteurs en ont déjà été les témoins : l'industrie du disque a vu les supports physiques qu'étaient le disque ou le DVD supplantés par le téléchargement. De même, le modèle économique de la télévision payante a été totalement remis en cause par l'arrivée de la publicité comme élément de substitution à l'abonnement.

— Line : Vous voulez dire que la culture du gratuit largement répandue dans les générations Y et Z – nées avec Internet – a amplifié et accéléré ce phénomène ?

— GP : Oui. Pourquoi en effet acheter ce qui pouvait être en libre accès ? Les médias ont fait les frais de ce renversement culturel majeur malgré des tentatives maladroites pour contrer ce mouvement.

La loi Hadopi⁵ en France a été l'exemple d'une société qui ne veut pas avancer avec son temps et qui se réfugie dans un protectionnisme d'une autre époque, désormais inapplicable. Le numérique est par essence ouvert, et seuls quelques pays fonctionnant selon une logique totalitaire en ont bloqué le fonctionnement.

— Line : Vous avez employé le terme de « mondialisation ». Pouvez-vous m'en dire davantage sur le sujet ?

— GP : La mondialisation est un phénomène qui existe depuis longtemps, se manifestant par la libre circulation des personnes, des biens, des services, de l'information et des capitaux, et par l'interdépendance au niveau mondial des marchés nationaux, des économies, des technologies et des cultures. Ce mot est apparu pendant la Première Guerre mondiale sous la plume de Paul Otlet, auteur, juriste et pacifiste belge dont la principale volonté était, compte tenu des circonstances historiques, de permettre aux hommes de mieux se connaître, de ne plus avoir peur les uns des autres, et de vivre en paix ce qui, à cette époque, était un vœu pieux. Il avait une vision déjà extrêmement moderne du phénomène puisqu'il considérait que l'activité humaine ne se laissait plus enfermer dans les limites des frontières nationales. Ce n'était plus seulement, de son point de vue, un échange de produits ou une circulation d'idées, mais une colonisation des uns chez les autres, des uns par les autres. Une ouverture totale que les accords de Schengen de 1985, très rapidement compris comme extrêmement libéraux, ont adoptée partiellement en parvenant à une suppression graduelle des contrôles aux frontières communes des États signataires (hors circonstances exceptionnelles), compensée par une surveillance plus efficace aux frontières extérieures.

En réalité, on parle de mondialisation depuis que les pays occidentaux ont perdu leur emprise sur la vie économique mondiale. Entre 2015 et 2020, le commerce entre les pays est devenu plus important que le total du commerce domestique de tous les pays. L'arrivée de nouveaux compétiteurs performants a changé la donne en provoquant désordre, inégalité, exclusion, domination, exploitation, affrontements idéologiques, et des relations humaines régies exclusivement par des rapports de force. Réfléchissez à cette image simple : comment votre librairie de quartier pouvait-il résister à la concurrence des grandes

.....
5 La loi Hadopi ou « création et Internet » vise à réprimer le partage d'œuvres culturelles sur Internet.

plateformes de commerce électronique ? Pourquoi, en tant que consommateurs, faisons-nous le choix de commander depuis notre ordinateur ? Parce que grâce à la souris et au clavier, le monde est à portée de main. Le philosophe Michel Serres disait d'ailleurs avec un enthousiasme ardent que le numérique abolit l'espace et le temps.

Je vous l'accorde, ce monde était paradoxal, offrant quantitativement davantage de relations et en même temps une désincarnation de la relation humaine.

— Line : Mais comment faites-vous le lien avec l'entreprise ?

— GP : Dans un monde en expansion, capable de communiquer, d'échanger et de commercer en temps réel quel que soit le lieu, dans un contexte devenu participatif par la force des choses, les entreprises devaient accepter de laisser une partie de leur pouvoir aux individus. Il fallait perdre en contrôle pour gagner en rapidité, en créativité, en transparence et, au final, en rentabilité financière.

De nombreuses informations, hier indisponibles ou savamment cachées, étaient désormais accessibles à tous. Les entreprises ont dû apprendre à utiliser le pouvoir social de leurs collaborateurs comme une valeur ajoutée supplémentaire. On parlait à l'époque d'entreprise agile... Pour les entreprises, cela constituait un challenge culturel immense mais au combien rémunérateur s'il était bien mené.

— Line : Pouvez-vous m'en dire plus sur l'entreprise agile ?

— GP : Était réputée « agile » l'entreprise qui établissait la coopération de façon à rechercher un optimum collectif en privilégiant les personnes et les interactions plutôt que les process et les outils. Cela se déclinait dans l'anticipation des changements dans son propre environnement, les conséquences de ses décisions, la reconfiguration des équipes pour donner la priorité à la créativité humaine créatrice de richesses, et enfin dans la relation au client afin d'offrir un produit hautement personnalisé. En un mot, il fallait opter pour la flexibilité efficace. Cette approche s'opposait rigoureusement aux fondements du taylorisme, à la parcellisation du travail, et aux risques de déresponsabilisation qui en résultaient.

— Line : Y avait-il d'autres mouvements de cette sorte ?

— GP : Oui, on parlait par exemple de *flow*. Ce concept, élaboré par le psychologue Mihály Csikszentmihályi, traduit l'état mental atteint par un individu complètement immergé dans ce qu'il fait avec un état

maximal de concentration. Cette personne éprouve alors un sentiment d'engagement total et de réussite. Vous constatez que l'on se rapproche progressivement de mon idée de « management optimal ».

On évoquait également la notion de responsabilité sociétale de l'entreprise en effectuant notamment des mesures de l'empreinte carbone. Mais les questions posées par cette révolution silencieuse et réelle trouvaient comme toujours des partisans et des adversaires. En effet, où se situe la frontière entre travail, activité personnelle, temps libre quand les outils permettent de communiquer en temps réel de n'importe quel endroit de la planète ? Comment décompter le temps de travail quand on peut traiter la demande dans les transports en commun ou de chez soi ? Comment faire vivre un collectif quand le lieu de travail perd de sa signification ? Est-ce que toutes ces notions ont encore un sens ? Parce que le « vide » fait peur, une grande entreprise américaine, Yahoo!, avait d'ailleurs décidé, en 2013, de renoncer au télétravail pour maintenir une communauté de travail classique.

Désormais, les entreprises du monde entier pouvaient se faire concurrence sur tous les types de produits. En conséquence, leur mode d'organisation devait se réformer pour répondre plus rapidement et qualitativement à la demande de clients toujours désireux de trouver ce qu'il y a de mieux.

— Line : Si je peux me permettre, cela paraît facile à dire quand on utilise des arguments de bon sens mais difficile à réaliser quand on se heurte à l'égoïsme humain campant solidement armé au cœur de son « blockhaus » d'opulence.

— GP : Vous avez parfaitement raison. Il devenait donc urgent de développer un outil conceptuel permettant de soutenir une telle approche. Une nuit où je ne trouvais pas le sommeil, je pensais à Maslow. Pourquoi lui et pas un autre ? Mystère...

L'inspiration

— Line : Vous semblez faire allusion à la théorie de la pyramide de Maslow. Pouvez-vous expliquer en quoi ce modèle vous a inspiré ?

— GP : Abraham Harold Maslow, décédé en 1970, était un psychologue américain considéré comme l'un des pères de l'approche humaniste de la psychologie. Celle-ci est fondée sur l'idée que l'être