

# Un monde à créer ?

Julia de Funès et Pierre-Michel Menger discutent de l'avenir du travail



## Julia de Funès

Titulaire d'une double formation en philosophie et en management, Julia de Funès a travaillé dans les ressources humaines avant de revenir à la philosophie, qu'elle enseigne aujourd'hui en entreprise. *La Comédie (in)humaine*, écrit en collaboration avec Nicolas Bouzou, a paru en 2018 aux éditions de L'Observatoire.

Photo : © Hannah Assouline / Opale / Leemage



## Pierre-Michel Menger

est professeur au Collège de France et titulaire de la chaire de Sociologie du travail créateur. Il a dirigé l'ouvrage *Le Talent en débat*, paru en septembre 2018 (PUF).

PHOTO : © Emmanuelle  
Marchadour

## Dialogue

Temps de lecture : 13 minutes

05/11/2020 (Mis à jour le 20/11/2020)



Quel est l'avenir du travail à l'heure où la distinction entre la vie professionnelle et personnelle se brouille ? C'est la question que nous avons posée à des experts : la philosophe Julia de Funès et le sociologue Pierre-Michel Menger.

## Propos recueillis par **Cédric Enjalbert**

**Pierre-Michel Menger :** Durant le confinement, j'ai travaillé de chez moi. Cette autonomie est plus aisée lorsqu'on a des ressources suffisantes et des conditions de travail agréables. Pour l'employeur aussi, il est plus facile de transférer les emplois qualifiés en télétravail plutôt que les non-qualifiés, notamment parce que le contrôle est réalisé sur une production et non sur la pointeuse. J'ai pu m'immerger dans de grandes plages de travail, en disposant d'un temps non fragmenté.

**Julia de Funès :** Prisonnière d'un lieu, j'ai aussi été libérée d'un temps, celui stressant des rendez-vous qui s'enchaînent. C'est sans doute lié à nos métiers « intellectuels », mais j'ai eu le sentiment de mieux travailler, d'être plus concentrée, moins dispersée. J'ai pu m'atteler à de nouveaux sujets qui demandent de la réflexion, du temps long et une forme d'extraction, difficiles à effectuer en temps normal. J'ai dû composer avec mes enfants en bas âge et l'école à distance, comme de nombreuses personnes, ce qui a bien entendu limité mon temps de travail.

**P.-M. M. :** Il y a d'abord eu le choc d'une situation anormale : qu'est-ce qu'on fait ? C'est un temps d'apprentissage exceptionnel, dans lequel chacun cherche ses repères et ses limites. Cependant, les enquêtes montrent que le télétravail était déjà assez courant pour une fraction non négligeable des individus dans la réalisation de certaines tâches. Dans ce cas, le degré d'autonomie et de flexibilité est corrélé à un plus grand degré d'investissement dans la tâche et à des journées plus longues. Depuis trente ans, parmi les actifs à temps plein, ce sont les gens qualifiés qui ont le plus d'heures de travail.

**J. d. F. :** Globalement, nous constatons un gain d'efficacité : les visioconférences durent moins longtemps que les réunions en présentiel, et nous pouvons faire autre chose si la réunion n'a pas d'intérêt. Sartre prend pour exemple l'élève qui veut montrer à l'enseignante qu'il est attentif en manifestant tous les gestes de la concentration, plus soucieux de son image que de ce qui est dit. On en connaît tous qui font mine de travailler tout en ne travaillant pas. Le télétravail minimise cette comédie humaine. Ayant moins besoin de faire semblant, d'agiter des dossiers et de multiplier les rendez-vous, le télétravail agit comme un tamis, les résultats l'emportent sur la représentation et l'image que l'on souhaite donner de soi-même. Paradoxalement, l'image de l'écran atténue l'image sociale.

“La tolérance à l'erreur est un élément  
essentiel d'un management  
intelligent”

–**Pierre-Michel Menger**

**P.-M. M. :** Les visioconférences ne sont pas du travail d'équipe ! Elles permettent peut-être d'écourter des réunions inutiles, mais elles ne peuvent qu'être complémentaires d'un travail de près. Les signaux forts et faibles de la sociabilité, la rencontre avec les collègues, sont facteurs de stimulation, ils favorisent la sérendipité, comme lorsqu'on attrape une idée lors d'une réunion qui s'éternise. Nous sommes faits de ces interactions en surface et sous la surface. Car le travail charrie deux valeurs. Comme peine – selon son étymologie latine, *tripalium* –, il nous fait perdre notre vie à la gagner. On parle en sociologie de « *désutilité* », d'une fonction négative, instrumentale. Tout réside alors, dit l'argument, dans le loisir, le hors-travail que le travail, vidé de son sens, finance. La seconde valeur remonte à Aristote, elle est dite « expressive ». Le philosophe montre que le monde dans lequel nous évoluons est inachevé, indéterminé, et que l'action humaine peut en modifier le cours. Le domaine de la contingence permet d'inventer et de produire du nouveau. En agissant vers l'extérieur, au contact du monde, dans un cadre qui a son niveau de contraintes mais aussi de libération, de réussite et d'échec, j'apprends sur moi-même, je cherche à m'autoréaliser. Si vous avez le sentiment de vous accomplir dans un travail « créateur », c'est qu'il est moins routinier, plus variable, que vous ne comptez pas votre temps. Mais les risques sont aussi plus grands, notamment celui de faire des erreurs. La tolérance à l'erreur est un élément essentiel d'un management intelligent.

**J. d. F. :** Le télétravail favorise précisément cette agilité et cette capacité d'adaptation. Télétravailler peut permettre de gagner en autonomie. Beaucoup d'entreprises mettent en place des essais d'organisation, en préservant des moments collectifs, sans chercher pour autant une « ultra-solution » qui rendrait rigide le mode de fonctionnement en allant à rebours de l'intérêt du télétravail : la souplesse. Domestiquer le travail lui fait certes perdre de son prestige, mais ce n'est pas dévaluant pour autant. Au contraire, cette désacralisation lui redonne tout son sens. Le travail n'est pas une finalité en soi : travailler pour travailler n'a aucun sens ! C'est pour cela qu'il faut lui trouver un sens, ce qui revient à le penser comme un moyen au service d'autre chose que lui-même. En télétravaillant, la vie n'est pas simplement ce qui reste une fois qu'on a fini de travailler, la vie reprend le dessus. Le travail n'est plus l'unique destination de la journée, il est un moment, certes essentiel, mais un moment parmi d'autres, au service de la vie.

**P.-M. M. :** La question est de savoir ce qu'on décentralise dans l'organisation du travail. Les technologies que nous utilisons ont été imaginées aux États-Unis ou en Asie, où l'encadrement du travail par des lois est beaucoup plus réduit. La culture de « l'agilité » y est presque naturelle. En France, non seulement des lois protectrices encadrent le travail, mais la distance hiérarchique entre les individus est plus grande. Va-t-on donner la priorité à des expériences décentralisées ou border toutes les situations ? Trouver un juste équilibre demande de mesurer les bénéfices et les risques. Ce sur-mesure contractuel est-il compatible avec notre héritage français ? Parmi les risques, je pense à la « laisse électronique », à la capacité de tracer à la seconde nos performances de travail, puis d'en tirer des propositions d'emploi, en « débranchant » les moins « agiles ». Parmi les avantages, on peut citer la limitation des déplacements, mais avec quelles compensations pour organiser son environnement de travail chez soi ?



© Hannah Assouline / Opale / Leemage

**J. d. F. :** Durant le confinement, on s’est effectivement retrouvé dans des situations ubuesques, à répondre à des entretiens dans sa cuisine ou à envoyer des e-mails sur le bord de sa baignoire. Mais, paradoxalement, alors que le pays était totalement congestionné, il s’est décongestionné dans les organisations les plus complexes et les plus procédurales. C’était une question de survie darwinienne ! Seules les entreprises capables de s’adapter résistaient. Pour cela, il a fallu outrepasser certaines règles. Les inégalités sociales et de logement sont bien le point aveugle du télétravail qui ne fait que les amplifier. Nous ne résoudrons pas ces inégalités en revenant sur le principe même du télétravail mais par des innovations sociales, que l’on commence déjà à voir émerger.

**P.-M. M. :** Ce débat met la loupe sur l’architecture des métiers et ce qu’ils représentent en termes d’assemblage de tâches. Il existe un outil américain qui les décompose en une somme de caractéristiques. À partir de cette base, on peut calculer la faisabilité du télétravail métier par métier.

“On présuppose souvent que le télétravail se passe chez soi, ce qui est à la fois très réducteur et faux”

**J. d. F. :** On présuppose souvent que le télétravail se passe chez soi, ce qui est à la fois très réducteur et faux. L'avenir tient, je crois, au télétravail ailleurs que chez soi, dans des lieux collectifs, des tiers lieux, des sièges satellisés et des espaces de *coworking*, où il sera possible de retrouver des interactions beaucoup plus créatives que celles que nous connaissons au sein d'une même entreprise, puisque, dans ces espaces, les entreprises se mélangent, et le brassage d'individus est nettement plus divers.

**P.-M. M. :** J'attire l'attention sur le fait que la concentration urbaine et la capacité d'innovation sont étroitement liées. On est plus malin quand on voit du monde dans des espaces concentrés. On connaît les inconvénients – les embouteillages, le temps de transport –, mais la vibration des villes tient aussi aux flux humains, dépendants du travail.

**J. d. F. :** Les flux humains seront justement beaucoup plus importants grâce au télétravail qu'il ne s'agit pas d'assimiler à un travail à domicile nécessairement. Les plus jeunes ne travaillent pas de chez eux, car souvent leur logement n'est pas suffisamment spacieux. Ils sont dans des cafés, des espaces de *coworking*... Plus le télétravail se généralise, plus ce type de tiers lieux se développe, et plus les flux peuvent se multiplier et se diversifier.





© Jean-Luc Vallet / Opale / Leemage

**P.-M. M. :** En fait, on a vu s'échanger les attributs du travail et du loisir. Les métiers qualifiés se chargent de valeurs de créativité et d'autonomie. Le travail désirable est devenu celui qui permet la réalisation personnelle. Mais quand on bénéficie d'un travail de qualité, on travaille davantage. Comme le temps de loisir diminue, on tente d'augmenter son intensité en reportant sur lui les valeurs du travail. Il faut que le loisir paie, soit formateur, se renouvelle, ait son coefficient d'incertitude. Le travail et ses gratifications vampirisent le loisir en un sens, et inversement. Cette confusion est une malédiction pour ceux qui se sentent exploités.

**J. d. F. :** Je n'ai jamais beaucoup cru à la dichotomie vie personnelle-vie professionnelle. Une DRH m'a demandé un jour de faire une conférence sur ce sujet. Sur son bureau trônaient des photos de son mari, de ses enfants, de son chien... ça commençait bien ! Cette distinction est un artifice commode de la pensée, sans grande réalité existentielle. Elle ignore la dimension holistique de l'individu et de la vie, qui est loin d'être une série d'étapes successives s'adjoignant les unes aux autres. Quand tout fonctionne, c'est pensable. Mais il suffit d'un grain de sable dans une sphère pour constater son effet dans l'autre. Le télétravail nous met face à cette réalité du mélange des genres, du télescopage des sphères en l'amplifiant, d'où un sentiment de débordement et de panique légitime.

**P.-M. M. :** J'ai comparé les salariés et les indépendants. Ces derniers travaillent en moyenne beaucoup plus, environ 60 heures par semaine, mais ils ont un contrôle sur leurs résultats beaucoup plus élevé. Ils prennent plus de risques – actuellement, ce sont d'ailleurs eux qui trinquent le plus –, mais ils bénéficient aussi du sentiment que leur action forme un arc complet, une complétude. Leur activité est attachée à leur nom. Ce serait l'une des définitions d'un travail qui a du sens. Dans les années 1950, le sociologue Georges Friedmann opposait déjà « *travail en miettes* » et « *travail réunifié* ». Plus récemment, Matthew Crawford, passé d'un think-tank à Washington à un atelier de réparation de motos, fait « *l'éloge du carburateur* ». Le sociologue américain Richard Sennett réhabilite la main, en élargissant la notion de savoir-faire. Marx lui-même rêvait de revenir à une formule de travail indivis que suggère l'artisanat. Mais, dans son monde idéal, il faudrait une abondance illimitée des ressources et des talents, l'absence de concurrence et de division du travail, moyennement quoi chacun pourrait se réaliser et rendre le « *travail vivant* ». Atteindre ces conditions limites n'est pas gagné...

“Le travail a perdu du sens parce qu'il est devenu de plus en plus technique et procédural”

**J. d. F. :** Peut-être faut-il se pencher sur la notion de « sens » pour comprendre comment des personnes qui ont des responsabilités et un salaire important, mais une tâche abstraite, quittent tout au profit de métiers manuels ou relationnels. Le mot « sens » a trois acceptions : la sensation, la signification et la direction. Leur définition a un point commun : le sens est extatique, il se réfère à une extériorité. Vous ne pouvez pas toucher votre toucher ou voir votre vue. Il faut une extériorité pour accéder à son sens. Un trajet n'a plus de sens quand la destination est atteinte, la direction n'est jamais là où l'on est, toujours là où l'on va. Quand je parle d'un objet, sa signification n'a de sens que par rapport à son existence. Si le sens est donc ailleurs, travailler pour travailler confine à l'absurde. C'est pourquoi il faut lui trouver une finalité extérieure. Les entreprises qui ont un sens sont celles qui répondent à une cause plus grande qu'elle-même. La loi Pacte [*adoptée en mai 2019*], en obligeant les entreprises à trouver une raison sociale, sociétale ou environnementale, ouvre la voie. Le profit doit s'accompagner d'un projet pour attirer et recruter. Le paradoxe est le suivant : l'entreprise retrouve du sens en concédant à n'être qu'un moyen au service de plus grand qu'elle. Si elle se pense encore comme finalité en soi, elle perd tout son sens. Le travail a perdu du sens parce qu'il est devenu de plus en plus technique et procédural – Heidegger parle d'un « *arraisonnement technique* » pour le XX<sup>e</sup> siècle, c'est d'autant plus juste pour le XXI<sup>e</sup> siècle où les métiers sont devenus des « fonctions » ou des « postes ».

“Les activités qui ont le plus de sens sont celles dont le résultat demeure incertain”

–**Pierre-Michel Menger**

**P.-M. M. :** Si je prends une vision plus hégélienne que heideggérienne, je dirais qu'on se réalise dans l'incertain, que les activités qui ont le plus de sens pour les individus, les plus stimulantes, sont celles dont la finalité n'est pas complètement déterminée. Si le résultat du travail peut être anticipé, il est programmable, s'il est programmable, il est susceptible d'être robotisé. Le philosophe Cornelius Castoriadis voyait dans l'activité de l'artiste et dans celle des activités de connaissances des activités contrôlées par le sujet mais intrinsèquement incertaines dans leurs résultats, orientées mais sans que leur cours soit parfaitement finalisé, déterminé. Cette incertitude est pourvoyeuse de sens par construction de contrastes. Ces situations qui échappent à la routine nous transforment. Mais elles sont plus risquées.

**J. d. F. :** C'est sans doute valable pour des métiers fortement valorisés, comme vous le soulignez, mais, pour la majorité des salariés, l'incertitude et les contingences sont plutôt synonymes d'angoisse et de mal-être.

**P.-M. M. :** Il faut aussi comprendre l'incertitude comme une notion contrefactuelle : ce qui arriverait si je fonctionnais autrement. Cet état d'esprit oblige à se déplacer mentalement dans des mondes possibles qui enrichissent l'action. Le philosophe Pierre Aubenque définit la notion grecque de *phronésis* – traduite généralement par « prudence » – comme une « *intelligence des possibles* » pour choisir comment agir. Cette disposition pratique manque dans nombre de métiers, et un écart se creuse dramatiquement entre les plus qualifiés et les non-qualifiés. D'un côté, les jeunes générations très qualifiées s'épanouissent dans un monde risqué et international, où les technologies transforment la séparation entre le travail et le hors-travail. De l'autre, il y a des parcours de plus en plus chaotiques et accidentés.

**J. d. F. :** Pour faire preuve de cette prudence pratique aristotélicienne, pour jouer avec les aléas et les contingences, encore faut-il que le travailleur soit autorisé à prendre un risque... c'est-à-dire qu'on fasse confiance à son autonomie et que ses erreurs ne soient pas systématiquement synonymes d'échec, que la prudence ne se transforme pas en paralysie de l'action et en engourdissement des intelligences.

Cet article actualise un texte paru dans *Philosophie magazine*

Photo © Michieru / Getty images

05/11/2020 (Mis à jour le 20/11/2020)