



HAL
open science

“ L’entreprise fantôme ” entre fidélité et désertion : deux modalités du rapport des jeunes diplômés à l’entreprise?

Thomas Simon

► To cite this version:

Thomas Simon. “ L’entreprise fantôme ” entre fidélité et désertion : deux modalités du rapport des jeunes diplômés à l’entreprise?. Sociologie. Université Panthéon-Sorbonne - Paris I, 2022. Français. NNT : 2022PA01E047 . tel-03997211

HAL Id: tel-03997211

<https://theses.hal.science/tel-03997211>

Submitted on 20 Feb 2023

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L’archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d’enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

ÉCOLE DOCTORALE DE MANAGEMENT PANTHÉON-SORBONNE n°559

« L'entreprise fantôme » entre fidélité et désertion

Deux modalités du rapport des jeunes diplômés à l'entreprise ?

Thèse de Doctorat présentée en vue de l'obtention
du grade de docteur en sciences de gestion et du management
par

Thomas, Stéphane, Cyril SIMON

dirigée par
M. Ghislain DESLANDES, Professeur - ESCP Business School.

Soutenance le lundi 13 juin 2022.

Devant le jury composé de :

Rapporteurs :

M. David COURPASSON
Professeur - emlyon business school

M. Olivier GERMAIN
Professeur - Université du Québec à Montréal - UQAM

Suffragants :

Mme Mar PEREZTS
Professeure - emlyon business school

Mme Géraldine GALINDO
Professeure - ESCP Business School

M. Xavier PHILIPPE
Professeur associé - EM Normandie Business School

L'Université n'entend donner aucune approbation ou improbation aux opinions émises dans les thèses. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

REMERCIEMENTS

Au Professeur Ghislain Deslandes pour m'avoir fait l'honneur d'encadrer ma thèse ainsi que pour son aide et sa disponibilité constante tout au long de mon travail.

À Mesdames et Messieurs les membres du jury pour le temps consacré à la lecture de ce travail et pour leurs remarques avisées.

Aux 35 jeunes diplômés qui ont bien voulu répondre à mes questions et me consacrer du temps.

À Martine Bouteiller, pour son aide remarquable lors de la retranscription de certains entretiens.

À mes collègues du programme doctoral d'ESCP Business School et de Paris I, pour nos échanges constructifs.

À ma collègue et amie Aude Montlahuc-Vannod, pour son soutien et notre complicité inégalée.

À mes collègues et amies, Marion Cina et Mélia Arras-Djabi, pour notre collaboration efficace dans la rédaction d'articles académiques.

À Jean-Claude Laborie, pour m'avoir fait découvrir *L'Afrique fantôme* lors d'un séminaire de littérature à l'Université Paris Nanterre.

À tous les enseignants de l'UFR PHILLIA de l'Université Paris Nanterre, pour leur talent à transmettre leur passion pour les humanités.

À mes parents, qui m'ont toujours encouragé. Merci pour votre aide tout au long de ma thèse.

À mon petit frère, pour son soutien sans faille depuis le début de cette aventure.

À ma famille et mes amis.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS	3
SOMMAIRE.....	4
INTRODUCTION GÉNÉRALE	10
<i>Un problème de boussole.....</i>	<i>11</i>
<i>Penser l'absurde en entreprise</i>	<i>13</i>
<i>Le problème du tertiaire</i>	<i>15</i>
<i>« L'entreprise fantôme »</i>	<i>16</i>
<i>Pourquoi s'intéresser aux jeunes diplômés ?</i>	<i>19</i>
<i>Est-ce un phénomène générationnel ?.....</i>	<i>21</i>
<i>Le rôle cardinal des humanités en sciences de gestion.....</i>	<i>22</i>
<i>Un ancrage dans le champ des études critiques en sciences de gestion</i>	<i>28</i>
<i>Originalité du sujet en recherche académique</i>	<i>29</i>
<i>Vers un effort de problématisation.....</i>	<i>30</i>
<i>Du management comme système réflexif à l'absurde comme système automatique.....</i>	<i>30</i>
<i>Questions de recherche</i>	<i>32</i>
<i>Annonce du plan.....</i>	<i>32</i>
PARTIE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE	35
Introduction de la première partie	36
1. 1. Chapitre premier : des faisceaux qui convergent vers l'absurde	37
1. 1. 1. La vie en école : une initiation aux premières dérives absurdes	37
<i>Des enseignements « bullshit » aux pratiques dangereuses</i>	<i>37</i>
<i>Un discours critique tenu par le corps professoral</i>	<i>38</i>
<i>Préparer les étudiants à la grande mise en scène à venir</i>	<i>40</i>
1. 1. 2. La perception de son environnement de travail	42
A - Le face-à-face avec la technique	42
<i>La froideur de la technique.....</i>	<i>42</i>
<i>Un progrès technique sans idéal.....</i>	<i>45</i>
B - Le règne du double discours.....	46
<i>Un hiatus entre les valeurs prônées et la réalité du management</i>	<i>46</i>
<i>Quand l'absurde naît de l'absence d'ethos et de sollicitants.....</i>	<i>47</i>
<i>Le hiatus entre les réseaux sociaux et la réalité</i>	<i>51</i>
1. 1. 3. La perception de son propre travail	52
A - La déréalisation	52
<i>De l'impossibilité de comprendre une fiche de poste</i>	<i>52</i>
<i>La nébuleuse des fonctions.....</i>	<i>54</i>
<i>De l'impossibilité de voir le fruit de son propre travail</i>	<i>55</i>
B - Le drame de la surqualification	58
<i>De la massification de l'enseignement à la surqualification</i>	<i>58</i>
<i>Une attente déçue.....</i>	<i>60</i>
C - L'impression de n'avoir aucune utilité sociale	62
<i>L'inutilité sociale</i>	<i>62</i>
<i>Le paradoxe des salaires</i>	<i>63</i>

1. 1. 4. La perception du management.....	64
A - Les problèmes avec la hiérarchie.....	64
<i>Faire face aux « cannibales en costume » et aux « sales cons » en entreprise</i>	64
<i>Toujours plus de strates</i>	65
<i>Une crise de l'autorité</i>	66
<i>Un despotisme sournois</i>	67
<i>Des modèles de management en crise</i>	67
B - Les déboires d'un management par les objectifs	68
<i>Manager par les KPI</i>	68
<i>Une folie numérique</i>	69
C - La tyrannie des process et l'absence de questionnement.....	71
<i>« Le process, c'est le process »</i>	71
<i>De la stupidité fonctionnelle au désastre</i>	72
D - Les sessions de team building : un cas d'école de l'absurdité organisationnelle ...	75
<i>Des sessions aux multiples facettes</i>	75
<i>Une pratique à la mode dans les entreprises</i>	76
<i>La question de la performance</i>	77
<i>Le danger des dérives absurdes</i>	79
1. 2. Chapitre deuxième : le choc de l'absurde et le devenir fantomatique.....	81
1. 2. 1. Le sens en entreprise : une quête impossible. De Rabelais à Camus	81
1. 2. 2. L'expérience de l'absurde : une rupture dans l'ordre des choses	84
<i>L'émergence du « pourquoi » par la rupture</i>	84
<i>Substituer le « comment » au « pourquoi »</i>	87
1. 2. 3. Crise de sens et « <i>brown-out</i> » : deux synonymes ?	88
1. 2. 4. Face à l'absurde : un langage entre invention et perte.....	89
1. 2. 5. Absurde et inauthenticité : « <i>le monde entier est un théâtre</i> »	90
<i>La vie sociale comme pièce de théâtre</i>	90
<i>Théâtralité et possession chez Leiris (1989 [1958]) : la question du masque</i>	92
<i>Le monde du travail comme scène théâtrale</i>	94
<i>Une inauthenticité au principe de l'absurde</i>	95
1. 2. 6. Face à l'absurde : le cri du corps.....	96
1. 2. 7. Le choc de l'absurde : l'étape inaugurale du devenir fantomatique	97
1. 2. 8. Premier aspect du devenir fantomatique des jeunes diplômés : la désertion	
intérieure	99
<i>Le « cerveau vide » : vers une dévitalisation des jeunes diplômés</i>	99
<i>La malédiction de l'« être-assis »</i>	103
<i>Le désengagement et ses approches connexes</i>	105
1. 2. 9. Deuxième aspect du devenir fantomatique des jeunes diplômés : la désertion	
physique	106
1. 2. 10. Désert, déserteur et désertion : trois motifs pour un même phénomène.....	107
1. 2. 11. Avoir le courage de dénoncer l'absurdité des « <i>bullshit jobs</i> » pour enfin changer	
de voie.....	112
<i>La pression sociale</i>	112
<i>La pression financière</i>	114
<i>La pression familiale</i>	116
<i>Le poids des institutions éducatives</i>	118
<i>Du diplôme comme devoir de réussite au « faux-self » de Winnicott (2014 [1965])</i>	119

1. 3. Chapitre troisième : à la recherche du sens perdu : vers de nouvelles utopies ?.....	122
1. 3. 1. Le droit de travailler dans la joie au risque de sombrer dans l'utopie	122
1. 3. 2. L'aventure entrepreneuriale.....	123
<i>Le goût des start-up</i>	123
<i>Les limites de l'utopie entrepreneuriale</i>	125
1. 3. 3. Le retour à la matière et la sagesse des métiers manuels	127
<i>Le pari de l'artisanat</i>	129
<i>La modestie de l'impact</i>	130
<i>Esthétique du geste et temporalité</i>	131
<i>Les limites de l'utopie artisanale</i>	132
1. 3. 4. Se mettre ensemble au service des autres	133
<i>Rejoindre une ONG</i>	133
<i>Les limites de l'utopie associative et humanitaire</i>	134
1. 3. 5. Vers une libération des entreprises	135
<i>Faire bouger les lignes</i>	135
<i>L'éloge de l'autonomie et de la transversalité</i>	135
<i>Inverser la pyramide organisationnelle</i>	138
<i>Les entreprises libérées</i>	140
<i>Les limites de la libération des entreprises</i>	142
1. 3. 6. La révolte collective. Le cas de Nuit debout.....	143
<i>Passer du « je » au « nous » : le risque du flou identitaire</i>	143
<i>La rencontre d'une génération ?</i>	144
<i>La révolte contre l'absurde : altérer le cours des choses</i>	144
<i>Désertier pour mieux protester</i>	145
<i>Reconquérir son entreprise</i>	146
<i>Les limites de la révolte collective</i>	147
1. 3. 7. Le pari de l'oisiveté.....	148
PARTIE 2 : MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	152
Introduction de la deuxième partie.....	153
2. 1. Chapitre quatrième : considérations épistémologiques et méthodologiques	154
2. 1. 1. Positionnement épistémologique	154
<i>Interprétativisme et phénoménologie</i>	154
<i>La place du subjectivité dans l'entreprise anthropologique de Leiris (2008 [1934])</i>	157
<i>La revendication d'une démarche « postcritique »</i>	157
2. 1. 2. Choix méthodologiques de la recherche	158
2. 2. Chapitre cinquième : choix du terrain et données collectées	161
2. 2. 1. Accès aux sources et terrain d'étude	161
2. 2. 2. Données primaires	161
<i>Récolte des données primaires</i>	161
<i>Garantir l'anonymat des données primaires</i>	163
2. 2. 3. Données secondaires.....	164
<i>Fiction littéraire et démarche scientifique</i>	164
<i>La rôle de la fiction dans la recherche en sciences humaines</i>	165
<i>Mettre en dialogue l'expérience des jeunes diplômés et la vie quotidienne de Leiris en Afrique</i>	167

2. 3. Chapitre sixième : méthodes d'analyse des données	168
2. 3. 1. Passer des données aux concepts : l'abstraction	168
2. 3. 2. Méthode d'analyse des entretiens : le recours à NVivo	169
2. 3. 3. Une démarche de codage itérative.....	170
2. 3. 4. Construction d'une configuration globale.....	170
PARTIE 3 : ANALYSE DES DONNÉES	172
Introduction de la troisième partie	173
3. 1. Chapitre septième : résultats et configuration globale	174
3. 1. 1. Idéaux-types et méharées des jeunes diplômés	174
A - Les déserteurs.....	175
<i>Les Sahariens</i>	175
<i>Les Oasiens</i>	176
B - Les fidèles	176
<i>Les Médiniens</i>	176
<i>Les Sahéliens</i>	177
C - Entre sédentarité et méharées à travers le désert.....	181
<i>Première méharée : passer par tous les idéaux-types</i>	181
<i>Deuxième méharée : passer par trois idéaux-types</i>	182
<i>Troisième méharée : pérégrinations circulaires</i>	183
<i>Premier idéal-type sédentaire : le Médinien</i>	184
<i>Deuxième idéal-type sédentaire : le Sahélien</i>	184
3. 1. 2. Les fossés successifs entre prépa, école et entreprise.....	185
A - La perception de la prépa	185
<i>Passionnant mais exigeant</i>	185
<i>Des professeurs impressionnants</i>	186
<i>Même si parfois, l'impression de bachoter</i>	186
B - La perception de l'école.....	187
<i>Ne pas savoir à quoi s'attendre</i>	187
<i>Le choc de l'arrivée en école</i>	187
<i>L'absence de stimulation intellectuelle</i>	188
<i>Les cours « bullshit »</i>	188
<i>Une perte de temps et d'argent</i>	189
<i>Un apprentissage sur le terrain et pas en cours</i>	190
<i>Se former ailleurs</i>	190
C - L'illusion de l'entreprise	191
3. 1. 3. Les conditions d'apparition de l'absurde en entreprise.....	193
A - La perception de son environnement de travail.....	194
<i>Le face-à-face avec la technique</i>	194
<i>Les différentes ruptures du contrat psychologique</i>	199
<i>Le problème des réunions (trop nombreuses, inutiles)</i>	203
<i>La volonté de ne pas finir comme les autres collègues</i>	204
B - La perception de son propre travail	204
<i>La déréalisation</i>	204
<i>Le drame de la surqualification</i>	208
<i>L'absence d'utilité sociale voire l'aggravation des injustices</i>	210
C - La perception du management.....	211
<i>Les problèmes avec la hiérarchie</i>	211
<i>Les déboires d'un management par les objectifs</i>	216
<i>La tyrannie des process</i>	217
<i>Le cas des sessions de team building</i>	218

3. 1. 4. Vivre l'absurde en entreprise	222
A - Le poids de la routine et l'accumulation des absurdités.....	222
B - Une fatigue omniprésente et pernicieuse	223
C - Stress et pression permanente	225
D - Vers une apathie généralisée	225
E - Le choc de l'absurde. Le moment de la rupture	226
F - Le monde du travail comme scène théâtrale	227
<i>Revêtir son déguisement.....</i>	227
<i>Le règne de l'hypocrisie et de l'inauthenticité.....</i>	228
<i>Porter un masque et jouer son rôle</i>	229
3. 1. 5. Comment en est-on arrivé là ? Autour du pilotage de la carrière	229
A - Être sur des rails et vivre l'absence de choix	229
B - Repousser toujours à plus tard le choix véritable	231
C - Se laisser des portes ouvertes	231
D - La pression sociale.....	232
E - La pression familiale	233
<i>Un projet établi d'avance</i>	233
<i>La peur de l'inconnu et l'aversion au risque</i>	234
<i>Parfois, reconnaître que les parents avaient raison.....</i>	235
F - La pression académique	236
G - Les rêves de gosse	236
H - Trouver sa vocation	238
3. 1. 6. Que faire d'une grosse somme d'argent ?.....	239
A - Investir dans son entreprise.....	239
B - Partir en voyage.....	240
C - Se lancer dans une carrière artistique	240
D - Rejoindre le milieu associatif.....	241
E - Réparer les injustices.....	241
3. 1. 7. À la recherche du sens au travail.....	242
A - Autonomie.....	242
<i>Gérer soi-même ses horaires</i>	242
<i>Gérer soi-même ses jours de repos</i>	243
<i>Gérer soi-même ses priorités.....</i>	244
<i>Mettre en place des relations saines avec les collaborateurs</i>	245
B - Impact	245
<i>Niveau personnel.....</i>	245
<i>Niveau sociétal.....</i>	249
C - Stimulation	250
<i>Volonté d'apprendre en permanence</i>	250
<i>Goût du challenge</i>	251
<i>Créer des choses nouvelles</i>	252
<i>Avoir des responsabilités</i>	253
D - Équilibre.....	253
E - « <i>Small is beautiful</i> »	254
F - Être à sa place	255
3. 1. 8. Les limites des utopies : le cas des start-up	256
A - Peu de temps de repos.....	258
B - Peu de liberté.....	258
C - La solitude de l'entrepreneur.....	259
D - Les difficultés financières.....	260
E - Les déboires administratifs	260
F - La folie et la mégalomanie des créateurs	261
G - Le spectre de l'échec.....	261

3. 2. Chapitre huitième : discussion	263
3. 2. 1. Discussion théorique	263
<i>L'« entreprise fantôme » : vers le constat d'un triple échec</i>	<i>263</i>
<i>L'impossibilité d'un accès à l'altérité</i>	<i>264</i>
<i>L'impossibilité d'une émancipation véritable</i>	<i>266</i>
<i>L'impossibilité d'un ailleurs.....</i>	<i>267</i>
<i>De l'absurde systémique à la ritournelle : se sauver par l'écriture.....</i>	<i>269</i>
<i>Ritournelle et quête identitaire</i>	<i>275</i>
3. 2. 2. Discussion pédagogique et managériale.....	277
A - Repenser l'enseignement en école de management et d'ingénieurs	277
<i>La question du corps professoral</i>	<i>277</i>
<i>Le problème des cours bullshit.....</i>	<i>278</i>
<i>La reconnexion avec le réel</i>	<i>278</i>
<i>Intégrer à la formation une approche critique du management.....</i>	<i>279</i>
<i>Prévenir les désillusions en repensant l'orientation des étudiants</i>	<i>280</i>
B - Nouvelles perspectives managériales	281
<i>Pour un usage modéré des écrans.....</i>	<i>281</i>
<i>Plus d'humanité pour moins de technique</i>	<i>282</i>
<i>Quelques recommandations lorsque les écrans sont incontournables</i>	<i>283</i>
<i>Respecter les termes du contrat psychologique</i>	<i>284</i>
<i>Vers de nouvelles façons d'organiser les réunions de travail</i>	<i>285</i>
<i>Repenser la formation et l'accès aux fonctions managériales.....</i>	<i>285</i>
<i>Repenser le team building : pour un usage du "team joining".....</i>	<i>286</i>
<i>Répondre aux attentes des jeunes diplômés qui souhaitent être à l'AISE en entreprise (Autonomie, Impact, Stimulation, Équilibre).....</i>	<i>288</i>
C - Suivre Leiris (2008 [1934]) pour se retrouver soi-même.....	289
3. 3. Chapitre neuvième : limites et perspectives de recherche	292
3. 3. 1. Limites de la recherche	292
<i>Les biais lors des entretiens.....</i>	<i>292</i>
<i>Le danger des entretiens directifs.....</i>	<i>292</i>
<i>Les limites de la configuration globale.....</i>	<i>292</i>
3. 3. 2. Perspectives de recherche	293
<i>Une étude complémentaire avec un panel élargi de jeunes diplômés</i>	<i>293</i>
<i>Une étude complémentaire avec une approche différente</i>	<i>293</i>
<i>Une étude similaire auprès d'autres générations.....</i>	<i>294</i>
<i>Une étude qualitative sur la perception de l'« entreprise fantôme ».....</i>	<i>294</i>
<i>Une étude quantitative pour vérifier notre configuration globale.....</i>	<i>294</i>
CONCLUSION - LE RETOUR À L'INTÉRIORITÉ, À LA SUBJECTIVITÉ ET À L'INCARNATION	295
<i>Premiers éléments de conclusion : de la Dive Bouteille rabelaisienne à la leçon de Rilke (2002 [1929]).....</i>	<i>296</i>
<i>Éthique du déraillement, vocation et congruence</i>	<i>298</i>
<i>Épilogue : le rôle cardinal du corps, de l'incarnation et du charnel. Pour une entreprise « à venir ».....</i>	<i>300</i>
BIBLIOGRAPHIE GÉNÉRALE	305
ANNEXES - CODAGE DES DONNÉES.....	345

INTRODUCTION GÉNÉRALE

« Il n'est pas de punition plus terrible que le travail inutile et sans espoir. »

(Camus, *Le Mythe de Sisyphe*, 1985 [1942], p. 163)

Un problème de boussole

« Quand le matin les métros libèrent les employés sur la grande esplanade de la Défense à Paris, ils vont par milliers s'abriter dans les tours de verre. (...) Chacun dans son monde, parfois immergé dans une bulle musicale, traverse la place venteuse ou ensoleillée. À les regarder ainsi, tellement rapides, zélés et toniques, on pourrait croire qu'ils marcheront toute la journée. Mais c'est une erreur, car s'ils ont cette belle cadence matinale, c'est pour aller s'asseoir. (...) Certains [sièges] pivotent, d'autres roulent, mais tous offrent aux moi adaptés au système une posture compatible avec leur fonction qui, dans la majorité des cas, revient à interagir avec un ordinateur. »

(Chabot, 2017, p. 45-46)

Depuis *La révolte des premiers de la classe* de Jean-Laurent Cassely (2017a) jusqu'aux *bullshit jobs* de David Graeber (2018a), les médias s'intéressent de plus en plus au malaise vécu par les jeunes diplômés dans leurs entreprises. Des sites aux noms évocateurs comme « *Fuyons la Défense*¹ » proposent à cet égard des « *jobs excitants* » pour tous les jeunes diplômés qui souhaiteraient changer de vie. Sur le blog du site, on découvre les portraits de ceux qui ont déjà pris la fuite. Il y a notamment l'entretien avec « *Maeda, le consultant devenu rappeur...* ». Lorsqu'il parle de son malaise en entreprise, il évoque « *un sentiment général de ne pas maîtriser grand-chose. D'être sur des rails de plomb. D'être ballotté par le destin, un peu comme Barry Lyndon. (...) Le moment où l'on en prend conscience est terrible. On se sent étranger à toute chose, on a l'impression d'être déconnecté, de se voir agir. En philosophie, on appellerait ça être frappé par l'absurde*². »

La crise traversée par certains jeunes diplômés résulte à première vue du sentiment de ne pas maîtriser leur destin. En effet, « *trouver son rôle dans le monde a toujours été la grande affaire.* » (Chabot, 2017, p. 48) La vie qu'ils mènent est bien souvent une négation de leur être. Celui-ci voulait être peintre, celui-là « *dynamiteur d'aqueducs.* » (Bashung, 1998, 2^{ème} minute). Cependant, contraints par leur entourage ou par les schémas préétablis, ils ont suivi des carrières toutes tracées sans se poser de questions. Ils ont opté pour ce qu'on pourrait appeler des « *carrières prêtes à l'emploi* ». C'est bien souvent la logique de la sécurité qui a guidée leur destinée. Ils peuplent aujourd'hui les banques d'affaires, les cabinets de

¹ <https://www.fuyonsladedefense.com/>

² <http://www.fuyonsladedefense.com/blog/news/il-etait-consultant-a-la-defense-il-est-devenu-rappeur.php>

conseil, d'audit et autres comités exécutifs. Peintre ou « *dynamiteur d'aqueducs* » (Bashung, 1998, 2^{ème} minute), ce n'est pas très sérieux !

On trouve un écho de cette négation des passions profondes dans l'échange qui a lieu entre Sébastien et Richard dans le film *Libre et assoupi* de Benjamin Guedj (2014). Le propos du film est de suivre l'itinéraire de Sébastien, un jeune homme qui adore s'ennuyer et qui multiplie les diplômes sans vraiment vouloir rentrer dans la vie active. Sa vie, il ne veut pas la vivre mais la contempler. Cet anti-héros est à l'image de certains jeunes diplômés qui repoussent sans cesse leur choix de vie professionnelle. Malheureusement, la contemplation n'est pas à l'ordre du jour dans une société centrée sur l'utilitarisme. Poussé par ses deux colocataires, Bruno et Anna, qui enchaînent stages et petits boulots, Sébastien essaie de trouver sa place dans le dédale des offres d'emploi. Dès lors, il s'ingénie davantage à essayer de ne pas travailler plutôt qu'à travailler vraiment. Pour cela, il réalise des fausses lettres de candidatures pour duper son conseiller au Pôle Emploi. À la 32^{ème} minute, Sébastien échange avec Richard, son nouveau conseiller d'insertion. Il l'interroge alors sur ses aspirations les plus profondes.

- « - Sébastien : Et vous, vous avez toujours voulu faire ça ?
 - Richard : Non. Quand j'étais petit, j'avais un rêve idiot.
 - Sébastien : C'était quoi ?
 - Richard : Je voulais avoir une crêperie. J'adore les crêpes de ma mère. Quand je rentrais de l'école et que je sentais la pâte à crêpe, j'étais heureux.
 - Sébastien : C'est bon les crêpes.
 - Richard : Bah oui mais c'est pas sérieux.
 - Sébastien : On s'en fiche de ce qui est sérieux ou pas. Si vous aimez les crêpes, faites des crêpes.
 - Richard : Eh oui, oui, oui, ce n'est pas si simple la vie.
 - Sébastien : Bah ça devrait. »
- (Guedj, 2014, 32^{ème} minute)

On ne mesure pas à quel point des préjugés du type : « *c'est pas sérieux* » peuvent être dommageables. Ce sont de véritables usines à frustration qui ruinent les rêves d'enfance. Chacun finit par suivre les rails définis à l'avance et par rejoindre les cohortes qui peuplent déjà le parvis de la Défense. Pour Andrew Abbott (2010), « *ce schéma s'applique très bien (...) aux carrières des élites. Une fois que l'on entre dans une Grande école ou dans un troisième cycle d'université, on entre dans une trajectoire stable qui va des premiers cours jusqu'aux examens et au travail de thèse. (...) Les Grandes Écoles constituent une trajectoire fortement coercitive, avec des variations internes mineures, bien sûr, mais également une énorme inertie.* » (p. 195) Dans *Entrez rêveurs, sortez manageurs*, Maurice Midena (2021) revient sur le cynisme de ce slogan mis en avant par l'INSEEC pour dénoncer le système de formation voire de formatage des futures élites, consacrées par le système scolaire,

aux impératifs de l'entreprise. Clémence Choissard (2018) ne dit pas autre chose lorsqu'elle évoque son itinéraire de jeune diplômée d'HEC devenue enseignante au collège.

« Si vous avez un projet, un rêve, pourquoi le repousser à plus tard ? Faites attention à cette logique qui voudrait qu'en sortant d'école, on sécurise un salaire, on sécurise un prestige. On devient rapidement prisonnier de cette sécurité. »

(Choissard, 2018, 13^{ème} minute)

Dans *Libre et assoupi*, Sébastien est à l'école de Clémence Choissard (2018) : il suit ses propres intuitions et nage à contre-courant.

Figure 1 - Sébastien à contre-courant



(Source : *Libre et assoupi* - Benjamin Guedj (2014) - 20^{ème} minute)

Penser l'absurde en entreprise

L'absurde, ce n'est pas une théorie, ni un concept ou un objet, c'est avant tout une expérience. Traditionnellement, est absurde ce qui n'a pas de sens, ce qui ne saurait être justifié de manière rationnelle et qui s'oppose aux règles de la logique. Le terme vient du latin « *absurdus* » qui signifie discordant, qui sonne faux.

Si par absurde, on entend une absence de sens alors il est nécessaire de rappeler que la question du sens en management a fait l'objet d'une investigation approfondie par Karl Weick (1995) notamment dans son ouvrage intitulé *Sensemaking in Organizations*. Dans ses recherches, le théoricien des organisations décrit le processus de « *sensemaking* », autrement dit de la fabrique de sens, comme « *une opération essentiellement cognitive et rationnelle. Certains éléments*

de l'environnement sont isolés (bracketing) [et] les membres de l'organisation s'entendent pour leur attribuer une signification (labelling). Dans cette fabrique, « faire sens », sense-making, consiste avant tout à s'entendre sur une façon de nommer les événements. Si cette entente réussit, elle permet à l'organisation de fonctionner. Le sens ainsi nommé à l'identique par tous les membres de l'organisation est ce qui lie et coordonne leurs comportements». (Letiche, 2019, p. 289) Finalement, il faut d'abord s'entendre sur le sens pour que l'organisation fonctionne et si jamais ce sens ne fait plus sens alors l'organisation s'effondre (Weick, 1993). Dès lors, le sens dont parle Weick (1995) est un sens dont le contenu a peu d'importance, qui n'a pas de profondeur existentielle, symbolique, éthique, politique...

Dans cette thèse, nous préférons nous éloigner de cette conception du sens ou du non-sens afin d'envisager l'absurde selon la perspective développée par Albert Camus (1985 [1942]) dans *Le Mythe de Sisyphe* : « *je disais que le monde est absurde et j'allais trop vite. Ce monde en lui-même n'est pas raisonnable, c'est tout ce qu'on peut en dire. Mais ce qui est absurde, c'est la confrontation de cet irrationnel et de ce désir éperdu de clarté dont l'appel résonne au plus profond de l'homme. L'absurde dépend autant de l'homme que du monde. Il est pour le moment leur seul lien. Il les scelle l'un à l'autre comme la haine seule peut river les êtres.* » (p. 38) Dès lors, l'absurde résulte de la confrontation entre la quête de sens des jeunes diplômés et l'absence de sens en entreprise. L'absurde est donc un rendez-vous manqué, c'est le cri désespéré du jeune diplômé qui ne sait pas pourquoi il est là et qui, pour cette raison, se sent de trop dans une entreprise qui ne lui répond pas.

Il est nécessaire de rappeler que cette question de l'absurde au travail n'est pas nouvelle. En 1832, Nicolas Magon de la Gervaisais s'y intéressait déjà dans *Le siècle de l'absurde*. Sous sa plume, on peut lire :

*« La société naît du travail, vit par le travail.
L'être a créé le travail, et le travail crée l'avoir.
L'être, le travail, l'avoir : voilà le principe, le moyen, le résultat.
Or, l'état actuel montre cet ordre interverti de fond en comble ; d'abord l'avoir,
puis le travail, enfin l'être.
Le premier respecté : le second négligé : le troisième méprisé. »*
(Magon de la Gervaisais, 1832, p. 41)

L'absurde est également devenu un sujet récurrent en sciences de gestion. En 1997, Richard Evans Farson posait déjà la question d'un « *management de l'absurde* ». En 2002, Christian Morel s'est intéressé aux décisions absurdes présentées comme une série de réponses obstinément inadéquates à une situation donnée. Non sans humour, David Autissier (2005) est revenu sur plusieurs situations

absurdes qu'il a pu glaner dans le quotidien des entreprises. Dans le sillage de Morel (2002), Maya Beauvallet (2009) a consacré un ouvrage aux stratégies absurdes qui poussent les décideurs à « *faire pire en croyant faire mieux* ». Elle souligne notamment les effets pervers des mécanismes d'incitation qui aboutissent souvent à des résultats contre-productifs. En 2016, Mats Alvesson & André Spicer ont préféré parler de « *stupidité fonctionnelle* » pour désigner cette asphyxie de l'intelligence humaine au sein des institutions bureaucratiques. Cette stupidité fonctionnelle peut d'ailleurs avoir des conséquences désastreuses pour les organisations. Plus récemment, Florence Allard-Poesi & Lorena Matos (2018) ont cherché à « *faire sens de l'absurde* » en confrontant les résultats dérisoires de projets de Recherche & Développement d'une grande entreprise brésilienne avec les inepties de la bureaucratie kafkaïenne. Par conséquent, les études sur l'absurde n'ont eu de cesse d'évoluer au cours de ces trente dernières années pour prendre actuellement des formes toujours plus variées.

Face à une circonstance professionnelle particulière, certains jeunes diplômés vont percevoir l'absurdité de la situation alors que d'autres vont continuer leur travail sans se poser de questions. Est-ce que cette pluralité d'interprétations n'interdit pas d'en faire une loi générale ? La disparité des caractères et des interprétations fait partie de la nature des sociétés humaines. Il faut néanmoins rappeler que dans la perception d'une situation absurde, il y a clairement des éléments individuels mais il y a également des éléments systémiques. Prendre uniquement en compte les éléments individuels, c'est faire en sorte qu'on oublie de réfléchir sur le travail et sur le management.

Dès lors, cette thèse a pour objectif d'identifier les faisceaux de facteurs propres aux entreprises qui vont engendrer des situations absurdes. Ce qui va retenir notre attention, c'est quand des entreprises vont se donner des buts rationnels et vont avoir des pratiques qui vont aboutir au contraire de ce qu'elles avaient cherché à obtenir au départ.

Le problème du tertiaire

Selon l'enquête Emploi réalisée en 2018 par l'INSEE³, 27,1 millions de personnes occupent un emploi au sens du Bureau International du Travail (BIT) en France. Parmi ces personnes, 76,1 % occupent un poste dans le secteur tertiaire. Selon la définition proposée par l'INSEE⁴, « *le secteur tertiaire recouvre un vaste champ d'activités qui s'étend du commerce à l'administration, en passant par les transports,*

³ <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4277675?sommaire=4318291>

⁴ <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1584>

les activités financières et immobilières, les services aux entreprises et services aux particuliers, l'éducation, la santé et l'action sociale ».

À l'intérieur du secteur tertiaire, l'institut distingue le tertiaire principalement marchand (commerce, activités financières, services rendus aux entreprises...) du tertiaire principalement non-marchand (enseignement, santé...). Dès lors, nous avons choisi dans cette thèse d'entendre le terme d'« *entreprise* » dans un sens restreint, celui d'« *entreprise du secteur tertiaire marchand* ». Ce sont les entreprises qui proposent dans leur immense majorité des emplois de bureau qualifiés aux jeunes diplômés issus d'école de commerce ou d'ingénieurs. Pourquoi cette focalisation sur le secteur tertiaire ?

Si on en croit les analyses de Graeber (2018a), le problème du « *bullshit* » est principalement l'apanage des emplois du tertiaire. Pour Lorraine de Foucher (2016), nul doute qu'absurde et secteur tertiaire sont intimement liés. Elle prend l'exemple de ce cadre qui « *souffre d'un syndrome de plus en plus répandu dans le secteur de l'économie tertiaire : il occupe un emploi dénué de sens* ». Un écrivain comme Michel Houellebecq (2010a [2001]) semble lui aussi convaincu de la vacuité de ce secteur qui ne produit rien, si ce n'est de l'inutile. Dans son roman *Plateforme*, il dépeint le quotidien mortifère de Michel, un employé du ministère de la Culture et opère en filigrane un travail de dénigrement de l'économie en la présentant comme une science vile et méprisante (Maris, 2014). Finalement, Houellebecq (2010a [2001]) excelle à croquer de manière caustique le néant que lui inspire cette civilisation au bord de l'abîme (Culié & al., 2020). Tout ce travail de sape met en lumière l'absurdité de toute une catégorie de métiers (auditeurs, consultants, financiers...) qui sont précisément ceux auxquels les écoles et les universités sont censés former des étudiants de plus en plus nombreux à travers le monde.

« *L'entreprise fantôme* »

Dans cette thèse, on se propose d'introduire une nouvelle notion pour comprendre ce phénomène de désertion des jeunes diplômés vis-à-vis de leurs entreprises : « *l'entreprise fantôme* ». Il s'agit ici de reprendre le titre d'un ouvrage publié par Michel Leiris (2008 [1934]) en 1934 de retour de la Mission Dakar-Djibouti : *L'Afrique fantôme*. Tantôt fenêtre sur l'ailleurs, tantôt récit d'introspection, *L'Afrique fantôme* est une curiosité littéraire unique en son genre où se croisent et se mélangent plusieurs disciplines comme l'ethnographie, la linguistique ou la psychanalyse. Pour Vincent Debaene (2015), ce livre peut constituer « *une sorte de scène primitive de l'ethnologie française* » mais « *L'Afrique fantôme est surtout un drôle de livre dont on ne sait pas trop quoi faire.* » (p. 265)

Sous la forme d'un journal de bord tenu pendant deux ans (1931-1933), Leiris y consigne ses découvertes ethnographiques, la vie quotidienne des tribus qu'il rencontre, ses doutes existentiels... En reprenant le titre du livre de Leiris (2008 [1934]), nous suivons l'invitation de Ketokivi, Mantere & Cornelissen (2017) à raisonner par analogie pour faire progresser la théorie en sciences de gestion. En effet, la théorie des organisations a déjà recours à de nombreuses analogies pour transmettre de nouvelles idées ou pour rendre compréhensibles des sujets complexes ou abstraits. Dans le même esprit, Gareth Morgan (2006 [1986]) prône l'usage des métaphores afin de multiplier les angles d'approches et d'enrichir notre compréhension des phénomènes organisationnels. Il développe notamment son néologisme d'« *imagination* », qui désigne l'art de décoder les problèmes de l'organisation, un art où image et action ont un lien étroit pour mieux explorer les organisations dans leur complexité.

En introduisant le concept d'« *entreprise fantôme* » dans cette thèse, notre objectif est d'analyser la façon dont les entreprises actuelles peuvent devenir des lieux fantomatiques. Dans un autre registre, Walter Lippmann (2008 [1925]) avait déjà fait paraître un ouvrage intitulé *Le Public fantôme* qui reprenait le motif fantomatique. Pour lui, le monde de son époque était devenu trop complexe pour que le « *public* » fût capable de s'en emparer, de le discuter et de se faire une opinion à son propos. Il esquissait en filigrane le portrait d'un homme désenchanté, emporté par le tourbillon des circonstances. En 1980, Ivan Illich (1981 [1980]) parlait quant à lui de « *travail fantôme* » pour désigner toutes ces activités non rémunérées mais pourtant essentielles à la survie de nos économies (femmes au foyer, étudiants, banlieusards qui perdent leur temps dans les transports pour aller travailler...).

Enfin, le motif du « *fantôme* » revient sous la plume de Michel Houellebecq (2015), présenté comme un « *sociologue du travail* » par Xavier Philippe, Jean-Denis Culié & Vincent Meyer (2021). La consommation et la publicité, caractéristiques de notre hypermodernité vide et froide, visent finalement « *à vaporiser le sujet pour le transformer en fantôme obéissant du devenir. Et cette participation épidermique, superficielle à la vie du monde est supposée prendre la place du désir d'être* ». (Houellebecq, 2015, p. 53-54)

Dès lors, pourquoi avoir choisi de reprendre le syntagme d'« *Afrique fantôme* » ? Il faut tout d'abord « *faire sa part à la magie du titre. Si Michel Leiris était revenu de sa traversée de l'Afrique (...) avec un journal intitulé L'Afrique telle qu'en elle-même, L'Afrique au jour le jour, ou L'Afrique telle que je l'ai vue, il y a fort à parier que celui-ci aurait rejoint la vaste collection des témoignages coloniaux : aussitôt publiés, aussitôt démentis.* » (Debaene, 2015, p. 260) À n'en pas douter, Leiris (2008 [1934]) cherche à marquer les esprits avec ce titre énigmatique. Ce choix réalisé a posteriori

fait incontestablement entrer son travail dans le cénacle des œuvres littéraires. Dès lors, comment comprendre cette association mystérieuse entre le continent africain et une apparition défunte ?

Il y a tout d'abord l'idée d'une déception. Comme le souligne Guy Poitry (1992), « *l'Afrique « fantôme » est le continent rêvé dont on sait désormais qu'il ne correspond pas à la réalité.* » (p. 29) En effet, tout le texte de Leiris est habité par le désenchantement. Il y a un véritable décalage entre le fantasme d'une Afrique mythique et la réalité du terrain. Par conséquent, *L'Afrique fantôme* est l'illustration parfaite d'une rupture entre le rêve et la science, entre le mythe et l'expérience. En raison de ce décalage, Leiris (2008 [1934]) est habité par la culpabilité d'avoir manqué l'Afrique. Il n'est pas parvenu à entrer en contact avec l'Afrique ni même à rendre compte de cette réalité dans laquelle il voyage. Plus largement, la Mission Dakar-Djibouti représente « *l'expérience d'une désillusion quant à la nature (objectivante, neutralisante) et à la fonction (politique, de soutien de la colonisation) du savoir ethnographique* ». (Sabot, 2003)

En cela, les jeunes diplômés sont eux aussi en proie à cette désillusion fondamentale en intégrant les entreprises. Ils ont quitté l'image idéale, le fantasme qu'ils s'étaient constitués en école ou à l'université pour être finalement confrontés à une réalité qui n'est que l'ombre d'elle-même. L'Afrique de Leiris (2008 [1934]), c'est l'entreprise des jeunes diplômés, c'est l'histoire d'un rendez-vous manqué. Pour Anne-Sophie Moreau (2021), nul doute qu'« *entre les jeunes et l'entreprise, l'incompréhension demeure* ». Ainsi, Anne Prevost-Bucchianeri & François Pottier (2020) parlent de la « *désillusion du diplômé* ». (p. 100) En effet, les jeunes diplômés issus notamment des Grandes Écoles sont souvent idéalisés pendant leurs études. « *Un statut reconnu et une place enviable leur semblent promis dans l'entreprise. [Malheureusement], l'arrivée dans la grande entreprise est parfois vécue comme une chute brutale du piédestal* ». (p. 100)

De manière plus directe, *L'Afrique fantôme* renvoie également à tous ces possédés que Leiris (2008 [1934]) a rencontrés lorsque les membres de la mission ont rejoint Gondar. À ce moment-là, Leiris (2008 [1934]) découvre une Afrique mystique : il entre dans ce monde de la possession et dans le fond, il quitte la mission pour se faire absorber par cet univers des génies zâr. Il est fasciné, parfois déconcerté, par ces femmes qui dansent et qui sont hors d'elles : « *la vieille divague, manifestant l'un des trois grands esprits qui la possèdent* ». (Leiris, 2008 [1934], p. 405) Vêtus de tuniques blanches, les possédés incarnent ces êtres spectraux qui hantent le texte leirisien. Ainsi, *L'Afrique fantôme* est peuplée « *d'innombrables fantômes [qui] y volettent comme des papillons, en une conversation sans fin réunissant morts et vivants* ». (Marx, 2009, p. 80) En entreprise, le fantôme prend alors un double sens : c'est celui qui n'est plus là, qui a déserté physiquement son

poste ou bien c'est celui qui est encore là mais qui a déserté moralement, qui n'est plus qu'une coquille vide.

Par conséquent, cette thèse va s'évertuer à déplier toutes les facettes de ces thématiques leirisiennes (désert, fantôme...) pour les appliquer à la façon dont les jeunes diplômés vivent les situations absurdes en entreprise.

Pourquoi s'intéresser aux jeunes diplômés ?

Cette thèse souhaite s'intéresser à une catégorie spécifique de la population : les jeunes diplômés. Dans l'acception que nous avons retenue, les jeunes diplômés sont des « *salariés ayant au maximum 30 ans, et titulaires d'un diplôme de niveau II (...) délivré par l'Éducation nationale*⁵. »

Pourquoi avoir choisi de se préoccuper des jeunes diplômés en particulier ? Pour répondre à cette question, nous allons passer du « *nous* » du chercheur au « *je* » de l'auteur de cette thèse, à la façon dont Michel Leiris (2008 [1934]) s'exprime à la première personne dans *L'Afrique fantôme*. Comme le rappelle Érik Leborgne (2017), *L'Afrique fantôme* laisse une place toute particulière à « *cette écriture autobiographique qui se cherche (...) et qui se nourrit de plusieurs expériences extérieures, de choses vues et ressenties avec intensité* ».

Dès lors, quatre raisons principales ont motivé le choix de cette focalisation.

La première est d'ordre personnel. En tant que jeune diplômé d'école de commerce, j'ai moi-même été confronté à des situations absurdes lors de mes stages en entreprise. J'ai croisé des managers toxiques, j'ai été poussé à atteindre des objectifs chiffrés qui n'avaient aucun sens, j'ai passé des journées entières les yeux rivés sur un écran à me demander ce que je faisais là... Par conséquent, j'adopte dans cette thèse la position du « *spectateur engagé* » dont parle Raymond Aron (2005 [1981]), c'est-à-dire la double posture d'un acteur de son époque et d'un penseur qui cherche à embrasser un phénomène avec éclectisme et exigence. Cette position de « *spectateur engagé* » donne parfois une dimension autoethnographique à ce travail de recherche (Chang, 2008; Doloriert & Sambrook, 2012).

La deuxième raison est liée à mon environnement proche. En tant qu'acteur situé dans un contexte, je fais partie des alumni de mon école de commerce et je côtoie encore régulièrement des camarades de promotion qui me donnent de leurs nouvelles. Progressivement, j'ai découvert que bon nombre d'entre eux avaient fait

⁵ <https://www.fo-cadres.fr/identite-cadre/les-jeunes-diplomes/>

l'épreuve de l'absurde en entreprise au point de changer radicalement d'orientation professionnelle : l'un était devenu électricien, l'autre bâtissait des villages écoresponsables. Au-delà de mon expérience professionnelle, j'ai senti qu'il se jouait là quelque chose de crucial pour les écoles qui forment les jeunes diplômés au monde du travail et pour les entreprises qui voient partir leurs nouvelles recrues.

La troisième raison résulte du contexte sociétal dans lequel j'évolue qui se préoccupe progressivement de l'absurde en entreprise et met en avant toutes ces carrières désormais centrées sur la quête de sens. Les médias donnent régulièrement la parole à des jeunes diplômés qui ont fui leur « *bullshit job* » (Graeber, 2018a) pour se mettre au service d'autrui, pour rejoindre un atelier artisanal... Récemment, des ouvrages grand public ont été publiés sur la question (Cassely, 2017a) et des ouvrages plus académiques ont commencé à émerger (Prevost-Bucchianeri & Pottier, 2020; Dagnaud & Cassely, 2021). Tous ces éléments témoignent de la nécessité d'une prise en main de ce sujet par la recherche en sciences de gestion.

Enfin, la quatrième raison reprend des éléments des trois premières explications évoquées précédemment et repose sur un paradoxe frappant qui est lié à la situation des jeunes diplômés sur le marché de l'emploi. D'une part, les jeunes diplômés viennent d'entrer dans le monde du travail : ils sont donc plein d'entrain, d'énergie et de bonne volonté pour remplir les missions qui leur sont confiées. D'autre part, on assiste actuellement à ce que Cassely (2017a) appelle la « *révolte des premiers de la classe* », c'est-à-dire à la fuite de ces jeunes qui quittent les grandes entreprises (conseil, audit, finance...). Déçus et désillusionnés, ces « *manipulateurs d'abstraction* » (Rifkin, 1997 [1995], p. 62) désertent leur open space pour se tourner vers d'autres horizons, en devenant artisans, néo-paysans, autoentrepreneurs, ou bénévoles dans des ONG... Le retour au travail des mains, la modestie de l'impact et le désir de contacts humains forment le credo de cette nouvelle élite.

De ce constat paradoxal peuvent surgir deux interrogations. Tout d'abord, faut-il être nécessairement jeune pour désertir l'entreprise après avoir fait l'expérience de l'absurde ? La réponse est négative. Toutes les générations de salariés peuvent être victimes de l'absurde. Il ne s'agit pas d'une caractéristique propre aux jeunes diplômés. En effet, il existe toute une littérature autour des phénomènes de « *crise* » ou de « *tournant de la quarantaine* » (Millet-Bartoli, 2002; Beasley & al., 2018). Deuxièmement, faut-il nécessairement faire partie des « *premiers de la classe* » (Cassely, 2017a), des élites intellectuelles pour être victime de l'absurde en entreprise ? À nouveau, la réponse est négative. Le phénomène peut toucher toutes les catégories de salariés, depuis les activités de secrétariat jusqu'aux activités d'encadrement (Dejours, 2015 [1980]).

Néanmoins, le paradoxe autour des jeunes diplômés, plein d'entrain et confrontés au choc de l'absurde, est saisissant et mérite qu'on s'y intéresse. Est-ce le travail qui est en cause ? Est-ce la façon de manager qui pose problème ? Peut-être que les jeunes diplômés sont tout simplement inadaptés au marché de l'emploi ? Bref, les interrogations sont nombreuses mais le phénomène est loin d'être anecdotique (Cassely, 2017a).

Comme le soulève Hervé Laroche (2016), « *la dénonciation actuelle a quatre caractéristiques notables : elle vise plus les emplois « de bureau » que les emplois industriels ; elle fustige davantage l'ennui que la pénibilité ; elle décrit un ennui issu de l'absence de sens plus que de la monotonie ; enfin - c'est le plus spectaculaire -, elle englobe les emplois de haut niveau de jeunes diplômés* ».

Étant donné que Cassely (2017a) parle d'une « *révolte des premiers de la classe* » et que Laroche (2016) précise que la dénonciation actuelle « *englobe les emplois de haut niveau de jeunes diplômés* », nous avons choisi de restreindre notre étude aux jeunes diplômés issus des Grandes Écoles françaises afin de saisir un phénomène exacerbé dans cette population de salariés et de mieux comprendre les attentes et les réactions de cette élite intellectuelle. Par Grandes Écoles, on entend des « *établissements d'enseignement supérieur qui recrutent leurs élèves par concours et assurent des formations de haut niveau*⁶ ».

Profondément ancrée dans les préoccupations de notre époque, cette thèse sera l'occasion de mener une étude de cas multiples basée sur des entretiens semi-directifs auprès de jeunes diplômés ayant quitté depuis peu les Grandes Écoles françaises.

Est-ce un phénomène générationnel ?

Étant donné que dans cette thèse, nous allons nous intéresser aux « *salariés ayant au maximum 30 ans* », nous allons nécessairement croiser les interrogations sur les spécificités de la génération Y. La génération Y désigne en Occident l'ensemble des personnes nées entre 1980 et 1999. Perçue comme ayant des caractéristiques sociologiques et comportementales propres, cette génération est particulièrement étudiée dans différents domaines des sciences de gestion (marketing, GRH...). Ainsi, Julien Pouget (2013 [2010]) s'interroge sur la façon dont on peut intégrer et manager la génération Y. En voulant « *expliquer les jeunes aux vieux* », Denis Monneuse (2012) confirme l'idée d'un fossé générationnel entre les salariés en termes de pratiques et de comportements.

⁶ Arrêté du 27 août 1992 relatif à la terminologie de l'éducation

François Pichault & Mathieu Pleyers (2012) proposent néanmoins de mener l'enquête sur la pertinence du concept de « *génération Y* ». Après avoir tenté de cerner les contours de cette génération, Pichault & Pleyers (2012) ont testé ses supposées caractéristiques sur un échantillon de 851 personnes. Leurs résultats tendent à montrer que les soi-disant particularités qu'on attribue à la génération Y sont bien minces et relèvent davantage du mythe. Ils n'ont pas relevé de différences significatives en termes d'attitude ou de rapport au travail entre les membres de cette génération et les autres groupes générationnels. L'article de Pichault & Pleyers (2012) nous invite donc à prendre d'infinies précautions lorsqu'on utilise ce syntagme qui traite les individus comme une masse homogène. Dans la même lignée, Baptiste Rappin (2018) souhaite faire un bilan général en revenant sur les différentes recherches qui ont été menées sur le sujet. Il rappelle d'emblée que « *la plupart des auteurs scientifiques doutent du bienfondé des études menées sur la génération Y et préconisent une certaine prudence par rapport à cette dernière catégorie* ». (p. 134) Rappin (2018) revient notamment sur le manque de rigueur scientifique de certaines études et sur la survalorisation de la variable générationnelle. Il montre comment ce phénomène médiatique et managérial est progressivement passé de l'effet de mode au mythe.

Dès lors, l'objectif de cette thèse n'est pas de s'interroger sur les spécificités générationnelles des jeunes diplômés d'aujourd'hui. Les jeunes diplômés forment ici un cas d'étude parmi tant d'autres. Le cœur de notre propos est de comprendre la façon dont les situations absurdes auxquelles ils sont confrontés les amènent à désertir les entreprises. Le concept clé, c'est l'absurde tandis que les jeunes diplômés constituent un cas d'application exemplaire si on en croit les analyses de Cassely (2017a) et de Laroche (2016).

Le rôle cardinal des humanités en sciences de gestion

Nous souhaitons ancrer cette thèse à la croisée des humanités et des sciences de gestion. Qu'entend-on par « *humanités* » ? En français, ce terme est souvent confondu avec d'autres notions comme celles de culture générale, de sciences humaines et sociales (SHS)... Il existe un sens étroit qu'on traduirait par « *classics* » en anglais, c'est-à-dire l'enseignement des langues et des littératures anciennes. En langue anglaise, on retrouve également le terme « *humanities* » qui est plus englobant et qui renvoie à un champ disciplinaire très large couvrant à la fois les lettres et une partie des sciences humaines. Dans le cadre de cette thèse, nous avons choisi de nous focaliser plus particulièrement sur trois disciplines : la philosophie, les lettres modernes et l'art cinématographique.

La question du rôle des humanités pour la recherche en sciences de gestion est plus que jamais d'actualité. Sous la houlette de Christopher Michaelson (2010), le

Journal of Business Ethics lance régulièrement des appels à contributions pour sa section spécialement consacrée aux humanités. En suivant cette ligne éditoriale, Michaelson (2008) a d'ailleurs proposé d'analyser les relations entre sens du travail, responsabilité professionnelle et sens de la vie dans *La Mort d'Ivan Ilitch* de Léon Tolstoï (2005 [1886]). Michael Small (2006) stipulait dans la même revue que les humanités et plus particulièrement l'éthique des affaires devaient être plus solidement ancrées dans les programmes de management. Il évoquait notamment la littérature du XIX^{ème} siècle et les œuvres de Dickens ou de Thackeray comme des points de départ possibles pour des projets de recherche en éthique des affaires. Plus récemment, Chris Steyaert & al. (2016) ont rassemblé une vaste collection d'articles qui visent à réinventer l'enseignement du management. Pour cela, les auteurs n'ont pas hésité à mobiliser une kyrielle de penseurs qui appartiennent au champ des humanités au sens large (Nietzsche, Jonas, Serres, Rancière, Derrida, Castoriadis...).

Dans la même veine, la professeure Delphine Minchella (2019a) a souhaité partager le succès qu'elle a rencontré auprès de ses étudiants en management de projet en basant notamment son cours sur la biographie de Louis XVI ou sur les œuvres de William Shakespeare. Elle rappelle ainsi que « *contre toute attente, [il lui a] été plus aisé d'attirer l'attention de [ses] étudiants sur [la fuite à Varennes] que sur un cas classique de business* ». Plus loin, elle conclut que ces entrecroisements disciplinaires « *ont le mérite de proposer de nouveaux cadres de réflexion et de stimuler l'esprit critique des étudiants* ». Dans un autre article, Delphine Minchella (2019b) revient sur les livres de comptes autrement appelés « *day books* » laissés par la poétesse écossaise Lady Grisell Baillie pour les présenter comme les ancêtres des ouvrages de management. En effet, la femme de lettres a rapporté « *avec régularité et minutie toutes les dépenses faites pour l'entretien de la propriété familiale, de 1692 - date de son mariage - jusqu'à son décès, en 1746. Elle y consigna également ses recommandations en matière de gestion d'employés, forte de son expérience de 54 années de pratique* ». En somme, c'est en s'appuyant sur une des figures historiques de la littérature écossaise que Minchella (2019b) est parvenue à proposer un éclairage original et passionnant sur cette pionnière des sciences de gestion.

En suivant cette tendance, nous souhaitons développer dans cette thèse une approche multidisciplinaire qui conviera à la fois des philosophes, des romanciers et des gestionnaires mais également des journalistes, des essayistes et des cinéastes. Notre travail s'inscrit dans ce « *nouvel âge de l'enquête* » dont parle Laurent Demanze (2019). En effet, des auteurs contemporains comme Patrick Modiano, Jean Rolin ou Emmanuel Carrère ont décidé de mener des « *investigations à la croisée des disciplines* ». (Demanze, 2019, p. 15) Ces écrivains ont renoncé à l'idée d'une autonomie de la littérature et plus largement à toute autonomie disciplinaire. Dans ces conditions, le réel est considéré comme « *ce à quoi il faut donner forme dans un*

travail obstiné d'investigation critique et d'hypothèses figuratives, pour tenter de saisir cela même qui échappe ». (Demanze, 2019, p. 20)

Revenons ici, sur les deux disciplines majeures que nous souhaitons mobiliser en appui des sciences de gestion : la philosophie et les lettres modernes.

Le premier champ disciplinaire que nous allons solliciter, c'est celui de la philosophie du management (Jarrosson, 1991; Deslandes, 2013; Monteil, 2016). La démarche n'est pas nouvelle. De nombreux auteurs se sont déjà attelés à faire rentrer Socrate dans l'entreprise (Bibard, 2015; Bernard, 2016). Il faut d'ailleurs se souvenir que la figure orale et originelle de la pensée managériale, c'est Socrate lui-même dans l'*Économique* de Xénophon (2008 [362 av. J. C.]). En réalité, toutes les questions du management contemporain (leadership, gouvernance, recrutement...) sont déjà posées dans ce texte.

Dès lors, en quoi la philosophie est-elle un outil pertinent pour la recherche en sciences de gestion ? À première vue, le monde de la pensée philosophique et le monde du travail semblent s'exclure mutuellement. D'un côté, la philosophie ne traite quasiment pas des problématiques managériales. En cela, « *la philosophie contemporaine n'a fait qu'emboîter le pas de toute la tradition depuis Platon. Nulle trace d'un quelconque intérêt [pour la pratique managériale] dans tout le corpus platonicien, pas davantage parmi les œuvres philosophiques marquantes des dernières décennies* ». (Deslandes, 2017, p. 1) D'un autre côté, le management a le souci de l'action efficace, pas de la pensée spéculative. C'est ce que relève d'ailleurs Alan Berkeley Thomas (2003) lorsqu'il présente le management « *comme une des professions qui ne pense pas*⁷ » (p. 5). Le manager, c'est donc celui qui, par définition, n'est pas dans une démarche réflexive.

Dans le même esprit, Simone Weil (2017 [1951]) opère une distinction entre le monde de la pensée universitaire et le monde de l'automatisme manufacturier. « *La pensée demande un effort presque miraculeux pour s'élever au-dessus des conditions dans lesquelles on vit [à l'usine]. Car ce n'est pas là comme à l'université, où on est payé pour penser ou du moins pour faire semblant; là, la tendance serait plutôt de payer pour ne pas penser* ». (Weil, 2017 [1951], p. 21) Dans cette thèse, nous allons tenter de brouiller les lignes entre le monde académique et le monde professionnel afin de questionner ce qui relève trop souvent de l'évidence ou de l'impensé. Introduire la réflexion dans les méandres managériaux, tel est l'esprit de ce travail de recherche.

⁷ Version originale : "as one of the 'non-thinking professions'"

On retrouve ce manque de réflexivité dans le monde du travail lors d'un dialogue entre Chloé et Colin dans *L'Écume des jours* de Boris Vian (2014 [1947]).

« - Pourquoi sont-ils si méprisants ? demanda Chloé. Ce n'est pas tellement bien de travailler.

- On leur a dit que c'était bien, dit Colin. En général, on trouve ça bien. En fait, personne ne le pense. On le fait par habitude et pour ne pas y penser, justement. »

(Vian, 2014 [1947], p. 137)

Lancés sur les rails de l'habitude, on ne prend pas le temps de s'interroger sur ce qui occupe la majeure partie de nos existences : le travail. L'objectif de la philosophie, c'est ici de « pousser [les jeunes diplômés] à s'interroger [et leur dire] : à quoi voulez-vous œuvrer ? Qu'est-ce qui vous motive ? Pourquoi vous lever le matin ? » (Choisnard, 2018, 14^{ème} minute). Philosopher, c'est aussi un moyen de lutter contre ce que Pascal Chabot (2017) appelle la « perplexification du monde » (p. 39), ce mélange de complexité et de perplexité. C'est alors que « la philosophie doit se faire matérielle, proche de l'expérience. Elle doit regarder, tenter de comprendre, se documenter. Elle doit devenir une enquête de terrain ». (p. 39)

En outre, la philosophie semble totalement inadaptée pour comprendre le monde utilitaire des entreprises. Rendement, productivité ou croissance ne font pas partie de ses indicateurs.

« La philosophie ne fait pas des « progrès », à la différence des techniques (...) La technique se prête à un perfectionnement infini, nous promet un progrès sans limites. Mais la philosophie, elle, ne nous fait pas de promesses, et d'ailleurs même si elle en faisait, elle ne les tiendrait pas ; il faut donc qu'elle justifie chaque fois ses titres à l'existence. Assurément, si l'on se place sur le terrain des finalités utilitaires, la philosophie ne sert à rien... Mais ne serait-ce pas là paradoxalement sa raison d'être ? »

(Jankélévitch & Berlowitz, 1978, p. 96-97)

En exprimant l'inutilité de la philosophie, Vladimir Jankélévitch (1978) évoque pourtant sa plus grande utilité. Le « mais » exprime une contradiction avec le progrès, la science et il montre à quel point la philosophie est à rebours de notre société si on réduit notre société au culte de l'utile. Mais au fond à quoi sert la philosophie ? Jankélévitch (1978) répond ironiquement qu'elle « ne sert à rien » et c'est précisément là qu'elle est plus qu'utile, elle est indispensable. Pour Claire Lépinay (2021), nul doute que « la philosophie constitue (...) l'activité la plus essentielle à laquelle l'homme puisse se livrer. Sa gratuité signifie ainsi tout autre chose que la futilité dont l'accuse l'ignorant. » (p. 336)

Dans cette thèse, la philosophie nous sera indispensable en tant qu'elle va nous permettre de sortir du régime de l'utile. Elle sera l'occasion d'une prise de recul sur les problématiques managériales. En somme, la philosophie évolue sur un sol meuble, celui de la réflexivité et de l'interrogation perpétuelle. Son existence ne tient qu'à sa capacité à s'interroger en permanence sur elle-même et à remettre en question ce que l'on pense établi. « *Qu'ai-je à faire d'une vérité qui ne doit pas pourrir ?* » (p. 69) lancera d'ailleurs le jeune Albert Camus (1959 [1938]) dans *Noces*.

La philosophie est également un moyen de lutter contre l'engouement actuel pour les traités de développement personnel et autres essais de psychologie positive. Sur ce point, Eva Illouz & Edgar Cabanas (2018) dénoncent cette « *happycratie* » dans laquelle les marchands de bonheur tentent de prendre le contrôle de nos vies. Quand Patrice Maniglier (2019) parle de la « *philosophie qui se fait* », il la distingue des tentations du « *self-help* » (p. 113) où « *on invoque les stoïciens (ou) les épicuriens (...) pour nous donner des formules du bonheur* ». (p. 113) La philosophie n'est pas là pour répondre aux situations absurdes qu'on peut rencontrer en entreprise en apportant des solutions toutes faites. Elle est là pour les pointer du doigt et en comprendre les racines.

Cette thèse aura donc pour objectif de faire cohabiter deux temporalités qui semblent à première vue disjointes : d'un côté, le temps propre à la philosophie ; de l'autre, celui qui guide les entreprises. Même si les deux mondes apparaissent à première vue antagonistes, la philosophie porte en elle ce désir de questionner ce qui lui est étranger. Georges Canguilhem (1966) rappelle en effet que « *la philosophie est une réflexion pour qui toute matière étrangère est bonne* » (p. 7). À ce titre, il soutient que « *l'entreprise peut être accueillie en philosophie, qui n'est pas un temple mais un chantier* » (Canguilhem, 1991, p. 111). Faire dialoguer philosophie et monde des affaires n'est pas chose aisée mais le défi mérite d'être relevé.

Très récemment, Ghislain Deslandes (2020a) a souligné l'importance de remettre le management au cœur des problèmes de la cité en rappelant que toutes les questions managériales ne peuvent se poser hors champ, de façon décontextualisée. Le titre de son recueil est un programme en lui-même : *À propos du management et d'un problème plus général*. Ce titre est une façon de montrer l'importance de la philosophie pour penser le management puisqu'il s'inspire d'un côté du « *pape du management*⁸ », Peter Drucker (2001 [1998]), qui avait fait paraître un recueil de chroniques intitulé *À propos du management* et d'un texte de Gilles Deleuze (1977) baptisé *À propos des nouveaux philosophes et d'un problème plus général*. Il semble finalement que tous les discours un peu convenus sur le

⁸ <https://www.lesechos.fr/2016/08/peter-drucker-le-pape-du-management-1112170>

management méritent d'être bousculés et il faut peut-être aller voir ailleurs : du côté des humanités au sens large.

Dès lors, le second champ disciplinaire que nous souhaitons mobiliser dans cette thèse, c'est celui des lettres et de la littérature française. Comme nous l'avons vu précédemment, le syntagme d'« *entreprise fantôme* » est une reprise du titre de l'ouvrage de Michel Leiris (2008 [1934]). La littérature devient ici une source d'inspiration pour développer des notions nouvelles en sciences de gestion.

Dans une tribune publiée sur la plateforme *The Conversation* (Simon, 2020a), nous nous sommes demandés si finalement Molière (2016 [1666]) n'était pas un auteur tout aussi incontournable qu'Alvesson & Spicer (2016) pour penser la bêtise dans les organisations. La littérature serait alors un réservoir de motifs dans lequel on viendrait puiser des éléments de réflexion pour mieux comprendre ce qui se joue dans les organisations. Cette invitation à un dialogue entre les deux champs disciplinaires a notamment été initiée par l'économiste et professeur émérite à Stanford, James Gardner March⁹. En effet, ce professeur a marqué des générations d'étudiants en délaissant les classiques « *études de cas* » pour les faire travailler à partir d'œuvres littéraires comme *Guerre et Paix* ou *Don Quichotte*.

Dans un ouvrage collectif intitulé *Littérature et management*, Fabien de Geuser & Alain Max Guénette (2018) saluent eux aussi les potentialités offertes par la littérature pour enrichir les modèles gestionnaires. Dès lors, littérature et sciences de gestion ne doivent pas être envisagées comme deux champs hermétiques mais bien comme deux domaines qui s'interpénètrent mutuellement. À cet égard, Manon Vignaud (2018) a déjà inauguré cette rencontre entre Molière et les sciences de gestion en proposant d'appliquer le combat moral qui se joue entre Alceste et Philinte dans *Le Misanthrope* à l'éthique dans le monde professionnel. De façon réciproque, le monde du travail est lui aussi devenu un thème de recherche en littérature. Des écrivains comme Michel Houellebecq (2010b [1994]) ont choisi de faire du travail salarié un de leurs sujets de prédilection. Dans *Extension du domaine de la lutte*, il dépeint un ingénieur trentenaire confronté à l'inhumanité et à l'âpreté du monde du travail. Bref, les entreprises se convertissent en espaces fictionnels sous la plume des romanciers. Par conséquent, la littérature ne dit-elle pas plus de choses sur le fonctionnement des organisations que les ouvrages de management eux-mêmes ? C'est en tout cas le pari que nous souhaitons faire dans cette thèse en convoquant des poètes et des romanciers pour mieux comprendre certains phénomènes organisationnels.

⁹ <https://www.gsb.stanford.edu/insights/james-march-what-don-quixote-teaches-us-about-leadership>

Un ancrage dans le champ des études critiques en sciences de gestion

Comme nous venons de le voir, les humanités peuvent devenir un outil pertinent pour interroger et mettre en perspective les phénomènes organisationnels. Ainsi, les « *Critical Management Studies*¹⁰ » (ou *Études critiques en management*) qui se sont développées depuis le début des années 1990 ont pour objectif d'explorer les limites et les apories des techniques classiques de gestion. Elles s'appuient notamment sur des philosophes comme Michel Foucault ou Jacques Derrida pour dénoncer les mécanismes sournois et les absurdités à l'œuvre dans les organisations (Chanlat, 2013). C'est avec le recueil d'articles intitulé *Critical Management Studies*, publié en 1992, que Mats Alvesson & Hugh Willmott (1992) ont choisi de rompre avec le discours mythique de la théorie managériale conventionnelle pour en montrer les limites et les apories. Au fond, le travail critique en sciences de gestion revient à révéler les conditions concrètes des opérations de gestion, l'incohérence de certains discours, les processus de domination qui sont à l'œuvre ou encore l'absence de sensibilité éthique des prétendues « *bonnes pratiques* ». Il s'agit en somme de lever le voile sur ce qui se passe vraiment dans les organisations sans se contenter des discours de façade et des subterfuges managériaux.

À l'image du travail de sape entrepris par Graeber (2018a), ces études sont parfois contre-productives en incarnant une contestation systématique et mécanique de tous les phénomènes relatifs à la vie en entreprise. « *S'il en appelle à inventer de nouvelles manières de penser la politique, [Graeber] se contente souvent, en la matière, de chausser les gros sabots de l'anti-capitalisme standard.* » (Le Texier, 2016) Sur ce point, Magdalena Soffia & al. (2021) ont récemment mené un travail empirique afin de mettre à l'épreuve les principales assertions faites par l'anthropologue, considérées comme étant exagérées et déconnectées de la réalité sociale. Nous rejoignons ici les propos de Soffia & al. (2021) afin d'esquisser une nouvelle piste de réflexion sur les notions de « *bullshit* » et d'absurde. Cette perspective se veut moins caricaturale, plus nuancée et surtout plus proche de la réalité.

Dès lors, ce travail de recherche s'inscrit dans la droite ligne du *Crépuscule des idoles* de Friedrich Nietzsche (1988 [1889]) dont le sous-titre est un guide précieux : « *Comment philosopher à coups de marteau* ». Le marteau dont il parle, ce n'est pas nécessairement le marteau du destructeur ou du saboteur, c'est surtout celui du sculpteur ou du médecin qui va prendre le pouls des jeunes diplômés de notre époque. Ainsi, Patrick Wotling (2012 [1995]) n'hésite pas à présenter le philosophe dans l'œuvre nietzschéenne comme un « *médecin de la civilisation* » (p. 111). Sur ce

¹⁰ <https://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780199595686.001.0001/oxfordhb-9780199595686>

point, voici ce qu'écrivait Nietzsche (2011 [1887]) dans son avant-propos à la deuxième édition du *Gai Savoir* :

« J'attends toujours encore qu'un médecin philosophe, au sens exceptionnel du mot, – un de ceux qui poursuivent le problème de la santé générale du peuple, de l'époque (...) – ait une fois le courage de pousser à sa conséquence extrême ce que je ne fais que soupçonner et de hasarder, cette idée : « Chez tous les philosophes, il ne s'est, jusqu'à présent, nullement agi de « vérité », mais d'autre chose, disons de santé, d'avenir, de croissance, de puissance, de vie... »

(Nietzsche, 2011 [1887], p. 21)

Dans cette thèse, il ne s'agit en aucun cas de tout dynamiter pour ne laisser qu'un champ de ruines mais bien de sonder avec finesse les fragilités et les impasses de la vie en entreprise. Nous rejoignons finalement les intuitions de Patrice Maniglier (2019) qui assimilent les universitaires à des « *gens d'études* » (p. 139) plutôt qu'à des « *intellectuels* ». Dès lors, notre étude sur l'absurde en entreprise et sur la désertion des jeunes diplômés est à penser sur le modèle d'un « *temps arrêté où l'on s'enferme dans un travail de rassemblement des données, de réflexion, d'enquête, un temps libre où l'on ne sait pas où l'on va et grâce auquel on revient vers ces pratiques d'une manière plus fraîche, avec plus d'élan, avec la capacité à prendre les choses autrement* ». (Maniglier, 2019, p. 139)

Originalité du sujet en recherche académique

La question du rapport que les jeunes diplômés entretiennent avec les situations absurdes en entreprise est abordée depuis quelques années par la presse française (journaux, radios...). Comme mentionné précédemment, certains journalistes comme Cassely (2017a) traitent de ce sujet dans des ouvrages grand public.

Par ailleurs, on recense d'une part des articles et des ouvrages académiques sur l'absurde en entreprise (Farson, 1997; Morel, 2002). D'autre part, on retrouve des articles et des travaux académiques sur le rapport des jeunes diplômés au travail (Bocuzzo & Gianecchini, 2014; Loriol, 2017). Cependant, il n'y a pas encore de recherche académique aboutie sur la façon dont les jeunes diplômés font face aux situations absurdes en entreprise.

Très récemment, deux ouvrages proches de notre thématique ont été publiés. Le premier a été écrit par Anne Prevost-Bucchianeri & François Pottier (2020) et s'intéresse notamment aux changements de trajectoire professionnelle des diplômés de Grande École. Dans leur ouvrage, les deux auteurs reviennent sur quelques thématiques communes à notre sujet (sens du travail, désillusion du diplômé...) mais ils ne traitent pas systématiquement de la question de l'absurde et

encore moins de tous les faisceaux de conditions qui poussent les jeunes diplômés à désertir les organisations. Plus récemment encore, Monique Dagnaud & Jean-Laurent Cassely (2021) se sont penchés sur les caractéristiques de ce qu'ils appellent la « *génération surdiplômée* ». Leur propos s'intéresse effectivement aux jeunes diplômés mais davantage dans une perspective sociologique qui vise à établir des nuances entre ces élites, à comprendre leurs lieux et styles de vie... À nouveau, cet ouvrage est loin d'être une recension des situations absurdes vécues par les jeunes diplômés en entreprise.

Vers un effort de problématisation

En premier lieu, ce travail de recherche se situe moins du côté du « *gap théorique* » à combler que de l'effort de problématisation. En effet, cette thèse ne cherche pas à « *boucher des petites cavités théoriques à la manière d'un dentiste*¹¹ » mais plutôt à répondre à une problématique générale.

Nous rejoignons en cela Mats Alvesson & Jörgen Sandberg (2011) qui défendent la possibilité d'élaborer des questions de recherche grâce à un effort de problématisation. « *Étant donné que l'identification du « gap théorique » ne cherche pas à remettre en question les hypothèses qui sous-tendent la littérature existante, il est moins probable que [cette stratégie] augmente la proportion de théories à fort impact dans le domaine de la recherche en gestion. Il semble donc essentiel de soutenir et de renforcer les tentatives de problématisation plus volontaires, systématiques et ambitieuses, à la fois en tant qu'idéal de recherche et en tant que méthodologie pour construire des questions de recherche*¹². » (Alvesson & Sandberg, 2011, p. 251)

Du management comme système réflexif à l'absurde comme système automatique

Depuis les écrits de Frederick Winslow Taylor (1997 [1911]), le management est considéré comme un système, c'est-à-dire comme un « *ensemble de procédés, de pratiques organisées, destinés à assurer une fonction définie*¹³ ». À cet égard, Jean-Maurice Lahy (2018 [1916]) parle du « *système Taylor* » tandis qu'Yves Younès (1982) évoque les spécificités du « *système taylorien* ». Cependant, le management ne devient vraiment le management que le jour où on le considère comme un système

¹¹ Propos tenu par Mar Perezts en qualité de suffragant lors de la soutenance de thèse d'Aude Montlahuc-Vannod à ESCP Business School le 17/12/2021.

¹² Version originale : "because gap-spotting does not deliberately try to challenge the assumptions that underlie existing literature, it is less likely to raise the proportion of high-impact theories within the management field. It therefore seems vital to support and strengthen attempts at more deliberate, systematic, and ambitious problematization, both as a research ideal and as a methodology for constructing research questions."

¹³ <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/syst%C3%A8me/76262>

d'auto-apprentissage. C'est en ce sens que Robert Kaplan & David Norton (2008) soutiennent que « *la réussite de l'exécution d'une stratégie repose sur deux règles de base : comprendre le cycle managérial qui fait le lien entre stratégie et opérations, et savoir quels outils appliquer à chaque étape du cycle*¹⁴ ». Ils mettent ainsi en évidence une boucle vertueuse d'apprentissage en cinq étapes dans laquelle la stratégie est en permanence ajustée et remodelée en fonction des données opérationnelles.

À l'inverse, l'absurde semble tourner en rond, sans rien apprendre sur lui-même. Il s'apparente à un système clos et stérile. Après avoir évoqué ces employés qui « *vont par milliers s'abriter dans les tours de verre* » (p. 45) de la Défense, Pascal Chabot (2017) soutient qu'il y a trois éléments matériels qui clôturent le « *système* » d'une entreprise. Il y a tout d'abord la vitre avec ses reflets et sa transparence qui marque la bordure du système : au-dedans prime l'air conditionné, au-dehors règne l'air libre. Il y a ensuite la chaise qui fait du jeune diplômé un « *être assis* ». (p. 45) Symboliquement, il s'agit de la place qu'il occupe socialement. Enfin, il y a l'écran qui fait circuler toutes les informations, qui est un gage de transparence mais également de réquisition. Dès lors, tous ces assis « *pianotent sur des claviers et interagissent avec des écrans* ». (p. 57) En somme, Chabot (2017) décrit ici un système spatialement clos, qui se traduit par un enfermement des jeunes diplômés.

Dans le cas de l'absurde, il n'y a pas de boucle de rétroaction positive, il n'y a pas d'analyse de cet écart entre ce que l'absurde veut être et ce qu'il est en réalité. L'absurde s'inscrit irrémédiablement dans une logique circulaire sans qu'à aucun moment quelqu'un ne fasse un travail de contrôle. C'est ce que soutiennent Christian Morel (2002) et Laurent Bibard (2015) lorsqu'ils évoquent les prises de décision absurdes à l'origine de certaines catastrophes.

Si l'absurde est un système, le management en est un aussi mais le management est un système qui est censé apprendre sur lui-même, qui est censé se réformer par rapport à l'idée qu'il se fait de lui-même. L'absurde quant à lui ne semble pas disposer de cette réflexivité. Il est certes pris en charge par des observateurs mais qui sont en dehors du système. Ces derniers ne font que le médiatiser et participent en quelque sorte à l'auto-entretien de cette systématisation. Par exemple, les livres publiés par Julia de Funès et Nicolas Bouzou (2018) sont symptomatiques de ce phénomène en entretenant une interrogation sans véritablement poser le problème.

Dans ce travail de recherche, nous allons chercher à approfondir cette hypothèse de l'absurde comme système. Pour cela, notre problématisation s'articule

¹⁴ Version originale : "Successful strategy execution has two basic rules: understand the management cycle that links strategy and operations, and know what tools to apply at each stage of the cycle."

autour de la confrontation entre deux environnements : un environnement empirique d'un côté (les jeunes diplômés interrogés) et un environnement fictionnel de l'autre (*L'Afrique fantôme* de Michel Leiris (2008 [1934])).

Questions de recherche

Cette thèse cherchera à répondre à la question centrale suivante :

Comment l'absurde fait-il système dans les organisations ?

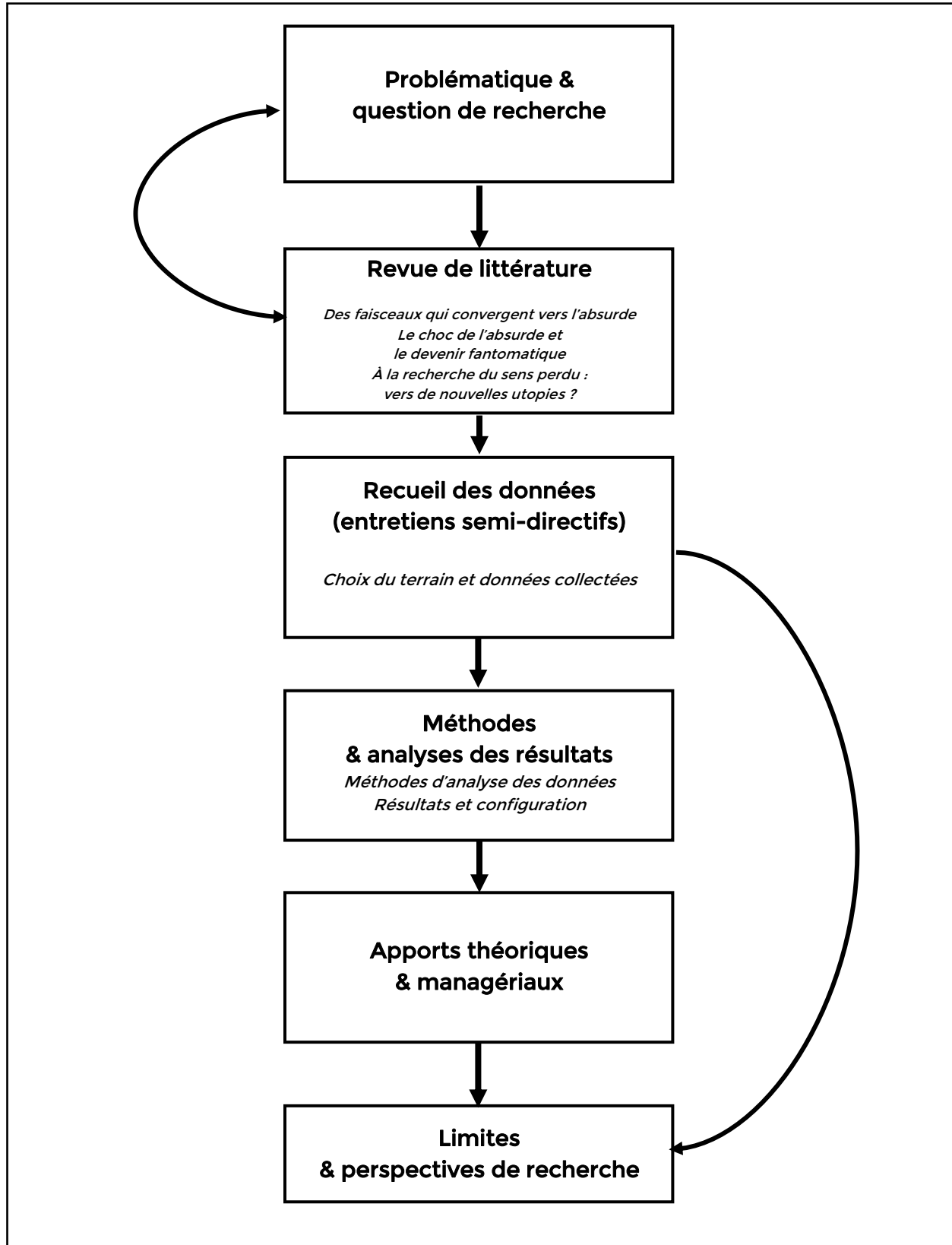
Cette question centrale peut s'accompagner de deux sous-questions de recherche :

- Comment les humanités nous permettent-elles de mettre en évidence le caractère systémique de l'absurde dans les organisations ?
- Plus spécifiquement, en quoi la littérature offre-t-elle les conditions de possibilité d'une sortie de cet enfermement circulaire ?

Annonce du plan

La figure 2 reprend l'architecture de la thèse sous une forme schématique, dont le détail est expliqué ci-après.

Figure 2 - Design de la recherche



Dès lors, cette thèse est organisée autour de trois parties, elles-mêmes divisées en trois chapitres.

La première partie de cette thèse présente les bases théoriques de notre recherche. Elle se présente sous la forme d'une revue de littérature générale qui combine articles de recherche académiques, ouvrages grand public, articles de presse, films ou encore romans. Le premier chapitre s'intéresse à la vie en école puis au caractère multiforme de l'absurde dans les entreprises. Dans le deuxième chapitre, nous revenons sur la façon dont l'absurde est perçu comme un choc par les jeunes diplômés. Ce chapitre est l'occasion d'évoquer les étapes du « *devenir fantomatique* » qui implique une désertion intérieure et/ou une désertion physique des jeunes diplômés. Le troisième chapitre est consacré aux différentes formes prises par la recherche du sens perdu : aventure entrepreneuriale, sagesse artisanale, libération managériale, révolte collective...

La deuxième partie revient sur la méthodologie générale adoptée dans cette thèse. Le quatrième chapitre a pour objectif de comprendre notre positionnement épistémologique et nos choix méthodologiques associés. Le cinquième chapitre revient sur notre choix du terrain et la mise en place d'un dialogue entre nos données primaires et nos données secondaires. Le sixième chapitre s'intéresse aux méthodes que nous avons choisies pour analyser nos données : le codage de nos entretiens avec le logiciel NVivo.

Enfin, la troisième partie présente l'ensemble des résultats de notre recherche. Le septième chapitre est une présentation globale des résultats de nos entretiens : il est l'occasion de détailler notre configuration générale. Le huitième chapitre propose quant à lui une discussion théorique et managériale. Ce chapitre souhaite notamment donner aux managers des outils et des conseils efficaces pour lutter contre les situations absurdes dans leurs organisations. Enfin, le neuvième chapitre revient sur les critères de validité de notre étude et sur ses limites potentielles : depuis le biais possible lors des entretiens jusqu'à un regard critique sur la composition de notre échantillon. Ce dernier chapitre propose également quelques pistes pour de futures recherches.

PARTIE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE

Introduction de la première partie

L'objectif de cette première partie est de débiter par une analyse de la vie en école pour ensuite dresser un vaste panorama de la littérature sur l'absurde en entreprise. Loin d'être univoques, les situations absurdes peuvent surgir dans différents contextes. Un management par les objectifs, un rapport stérile à la technique, le règne d'un double discours sont autant de facteurs favorables à l'apparition de l'absurde dans les organisations (chapitre premier). Lorsque tous ces facteurs s'accumulent, un point de rupture surgit : il s'agit du choc de l'absurde. En effet, « *il arrive [parfois] que les décors s'écroulent* ». (Camus, 1985 [1942], p. 29) Ce choc est la première étape d'un « *devenir fantomatique* » des jeunes diplômés qui va les mener progressivement d'une désertion intérieure à une désertion physique (chapitre deuxième). Face à la sécheresse du désert, certains vont se tourner vers de nouvelles façons de travailler : artisanat, ONG, start-up... Cependant, ces itinéraires se muent parfois en utopies, c'est-à-dire en projets chimériques. Le chant des sirènes a beau être fascinant, il n'en reste pas moins trompeur (Homère, 2017 [VIII^{ème} siècle av. J. C.]). Il faudra donc veiller à rester vigilants face à ces propositions qui tentent de conjurer les absurdités passées (chapitre troisième).

1. 1. Chapitre premier : des faisceaux qui convergent vers l'absurde

« Quelques hommes s'étaient arrêtés pour voir passer la voiture. On ne voyait dans leurs yeux qu'une pitié un peu narquoise. (...)

- Ils ne nous aiment pas... dit Chloé. Allons-nous-en d'ici.

- Ils travaillent... dit Colin.

- Ce n'est pas une raison, dit Chloé. »

(Vian, *L'Écume des jours*, 2014 [1947], p. 136)

1. 1. 1. La vie en école : une initiation aux premières dérives absurdes

Des enseignements « bullshit » aux pratiques dangereuses

« « Du pipeau » : c'est en ces termes que beaucoup de nouveaux élèves d'écoles de commerce qualifient, mezza voce, l'enseignement délivré. »
(Tricornot, 2017).

La qualité des cours dispensés dans l'enseignement supérieur et plus particulièrement en école de commerce fait l'objet de nombreuses critiques. Ainsi, la journaliste Jessica Gourdon (2012) a recueilli des témoignages d'anciens étudiants en école de commerce et son constat est sans appel : les cours dispensés manquent de profondeur et les étudiants en questionnent l'utilité. Parmi les jeunes diplômés interrogés, Anne trouve que *« payer 10.000 € par an pour ce genre de cours, c'est aberrant »* (Gourdon, 2012). Sur la question des études de cas plébiscitées par certains enseignants, Anne n'est pas tendre non plus : *« on ne sait pas très bien ce qu'on apprend, on reste avec le sentiment que c'est du vent »* (Gourdon, 2012).

On retrouve également ce faible engouement pour les enseignements managériaux dans des disciplines plus concrètes et directement applicables comme la comptabilité, le contrôle de gestion ou les statistiques. C'est ce qu'ont remarqué Kevin Carillo & al. (2016) dans leur article intitulé *« J'aime pas les stats ! »* : *« lorsqu'ils intègrent leur école, les étudiants ne s'attendent pas forcément à recevoir un enseignement approfondi en statistique. Ils ressentent parfois une certaine appréhension et peuvent développer des a priori négatifs. Certains élèves n'aiment pas la matière ou pensent qu'ils auront des difficultés à la comprendre, tandis que d'autres la jugent inutile ou ne veulent pas faire l'effort d'investissement nécessaire. »* (p. 4)

Dans ces conditions, Benoît Heilbrunn (2021) se demande si *« le savoir [ne] serait [pas] devenu une denrée périssable, une marchandise en voie de ringardisation*

[dans les écoles]. C'est ce que pourrait laisser penser la décision prise par certaines institutions d'enseignement supérieur, consistant à remplacer les épreuves du concours d'entrée par un entretien de personnalité ». (1^{ère} minute) Heilbrunn (2021) ajoute que « *glorifier ainsi l'entretien de personnalité est aussi une façon de proclamer le fait que le savoir n'est finalement que peu de choses* ». (3^{ème} minute) En stipulant qu'il suffit de parler de soi pour intégrer un programme académique, les écoles s'engagent sur la pente glissante de la « *bullshitisation* ».

Dès lors, les alumni sont les premiers concernés par les dérives absurdes liées à l'enseignement du management. Certains d'entre eux prennent la parole lorsqu'ils font l'objet d'enquêtes (Gourdon, 2012; Tricornot, 2017) ou de recherches spécifiques tandis que d'autres prennent la plume pour exprimer leur désarroi. C'est le cas de Florence Noiville (2009) diplômée d'HEC en 1984 et qui a publié en 2009 un pamphlet à l'endroit des business schools : *J'ai fait HEC et je m'en excuse*. HEC lui apparaît comme un énorme aspirateur de talents qui recrache des dirigeants uniquement motivés par l'appât du gain et relativement inutiles à la société. Finalement, le propos de Noiville (2009) consiste à montrer en quoi l'enseignement du management tel qu'il se pratique aujourd'hui est inadapté aux nouveaux enjeux économiques et sociaux.

Dans un registre plus large, certains journalistes et réalisateurs de film se sont intéressés à l'absurdité de certaines pratiques en école. Le film *La Crème de la crème* de Kim Chapiron (2014) met en scène Dan, Kelliah et Louis, trois étudiants qui viennent d'intégrer la meilleure école de commerce d'Europe. Avides de mettre en pratique les théories en vues en cours, ils décident d'appliquer les lois économiques dans le domaine des relations sexuelles. Leur idée : faire entrer de jolies jeunes femmes sur le campus pour les inciter à avoir des relations tarifées avec les garçons au physique le moins avantageux. L'objectif final est d'accroître la popularité de ces derniers tout en développant une activité économique lucrative. Certes, le film de Chapiron (2014) est une fiction mais le réalisateur parvient à toucher du doigt certaines dérives de la vie estudiantine : éthique douteuse, éloge de la transgression, alcoolisation excessive... Après deux ans d'enquête sur le terrain, le journaliste Iban Raïs (2021) a récemment fait part de ses conclusions sur l'omerta qui règne dans les Grandes Écoles de commerce autour des dérapages de certains étudiants. Bizutage, racisme et harcèlement sexuel sont bien souvent couverts par la direction pour préserver l'image de marque de l'institution.

Un discours critique tenu par le corps professoral

De façon plus surprenante, certains enseignants eux-mêmes sont devenus maîtres dans l'art de critiquer le contenu et le fonctionnement des écoles de management. Ce mouvement critique comporte plusieurs niveaux de détracteurs

avec un spectre allant des chantres d'une réforme salvatrice aux condamnateurs radicaux.

Ainsi, Henry Mintzberg (2005) s'interroge sur la pertinence de certains programmes MBA. Voici ce qu'il confie sur ses activités d'enseignant en management : *« je trouvais réellement le gouffre trop béant entre la pratique du management, dont j'avais une idée de plus en plus claire, et ce que l'on faisait dans les salles de cours, y compris la mienne, pour former des dirigeants. »* (p. IX)

Plus incisif encore, André Spicer (2013) évoque l'omniprésence du « *bullshit* » dans les discours organisationnels mais aussi dans l'enseignement managérial. Ainsi, le « *« bullshit » peut être défini comme un discours qui est créé, diffusé et consommé avec peu de respect ou peu de lien avec la réalité. Le « bullshit » est conçu pour induire délibérément en erreur et pour servir les fins du « bullshitter* ». (...) *La matière première pour de tels discours est fréquemment fournie par, entre autres, les gourous, les consultants et les écoles de commerce*¹⁵. » (Spicer, 2013, p. 654-655)

Isabelle Robert & al. (2011) vont un cran plus loin dans leur analyse critique en avançant que les écoles de management se trouvent « *au pied du mur* ». En effet, *« celles que nous appelons les « grandes » écoles de management ont propagé depuis quarante ans une pensée dont on voit aujourd'hui les effets délétères. Les accréditations sont devenues leur obsession, au détriment de la pédagogie. Elles produisent à la chaîne de fidèles serviteurs dont la capacité de critique et de remise en cause du système est proche de zéro »*. (p. 90) Dès lors, Robert & al. (2011) envisagent plusieurs scénarios possibles concernant l'avenir des écoles de management allant de leur disparition pure et simple à un renouveau collectif en passant par un déclin global et un sursaut minoritaire.

Devenu auteur de bandes dessinées, Zeil (2017) a enseigné dans plusieurs universités nord-américaines et dans une école de commerce française. En 2017, il fait paraître une BD au nom évocateur, *Sup de cons*, dans laquelle il présente de façon grinçante les travers de certaines écoles. Cours de faible qualité, innovations de façade et débouchés professionnels enjolivés sont autant de griefs invoqués par l'auteur pour dénoncer l'inanité de la vie en école.

Enfin, Martin Parker a fait paraître un essai en 2018 à la fois provocant et sulfureux intitulé *Shut Down the Business School: What's Wrong With Management*

¹⁵ Version originale : "Bullshit' can be defined as a discourse which is created, circulated and consumed with little respect for or relationship to reality. 'Bullshit' is crafted to willfully mislead and to serve the bullshitter's purposes. (...) The raw materials for such discourses are frequently provided by, amongst others, the gurus, consultants and business schools."

Education. Avec une proposition aussi catégorique, Parker (2018) cherche à pointer du doigt les dysfonctionnements majeurs et les inepties propres aux écoles de gestion. Il n'hésite pas à présenter ces écoles comme des institutions intellectuellement frauduleuses, où l'argent, le réseautage et l'homophilie comptent bien plus que les idées. Dans ces conditions, les écoles ont produit des générations de managers cupides, incapables de prendre du recul et de pratiquer l'autocritique.

Préparer les étudiants à la grande mise en scène à venir

Au-delà de certaines dérives et du caractère « *bullshit* » (Graeber, 2018a) de certains cours, l'étude de la mise en scène de soi et l'élaboration de rôles en école connaît un succès grandissant. Ainsi, Maurice Miden (2021) s'est intéressé à la « *formation et au formatage en école de commerce* » et parle à cet égard d'un « *folklore extrêmement codifié* » (p. 180) qui se déploie dans le cadre de jeux d'acteurs orchestrés entre les différents groupes d'étudiants. Tout au long de son ouvrage, Miden (2021) développe une métaphore filée autour de la mise en scène de soi qui apparaît autant dans l'espace scénique de la classe - « *s'y met en place une sorte de théâtralisation de « jeu scolaire » où chacun, professeurs, étudiants et administrateurs, feint de s'engager dans les activités de l'école* » - que dans celui associatif, avec des « *jeux de simulation* » proposés lors de séminaires d'intégration qui amènent par exemple les étudiants à jouer le rôle d'un gestionnaire projeté dans « *un village de vacances* » ou dans une institution bancaire (p. 148-159).

Dans le même esprit, la méthode des cas (Abraham, 2007) ou les jeux de simulation (Robin & Raveleau, 2017) sont décrits comme permettant aux jeunes étudiants en cours de formation d'en venir à « *endosser le rôle de décideur et d'homme d'action* » (Abraham, 2007, p. 52) et à « *reproduire la situation managériale* » (Robin & Raveleau, 2017, p. 33). Ici, c'est bien de l'apprentissage de multiples qualités - appelées « *savoir-être* » sur les sites des écoles et dans le champ gestionnaire - dont il est question, dans le but de s'approprier puis d'incarner une certaine posture managériale (Boussard, 2008). Les auteurs précédemment cités (Abraham, 2007; Robin & Raveleau, 2017) se penchent également sur le monde associatif et ses événements en rappelant que l'on y fait valoir « *des qualités et des vertus qui n'ont plus rien de scolaires* » (Abraham, 2007, p. 48) mais qui visent uniquement à respecter « *l'ordre incarné par les aînés* » (Robin & Raveleau, 2017, p. 35).

Du côté du corps enseignant, on peut mentionner la proposition de Michel Anteby (2015), alors professeur à la Harvard Business School, et son ouvrage autoethnographique qui fait miroir directement avec cette théâtralisation de l'espace de formation. Il y décrit avec panache la séance introductive de son séminaire, en filant la métaphore théâtrale. Cet espace-temps apparaît comme

l'ouverture d'une pièce de théâtre durant laquelle l'estrade devient une scène sur laquelle l'enseignant joue, tout en étant observé et écouté par le public étudiant situé dans « *la fosse* » (Anteby, 2015, p. 81). L'auteur-acteur raconte comment cette prise de rôle est normée au sein du corps enseignant, à travers l'habillement mais aussi le maniement des gestes et de la parole sur scène : « *la tenue masculine caractéristique [consiste en] une chemise claire, une veste grise ou bleue, et une cravate d'un ton vif.* » (Anteby, 2015, p. 78)

L'article d'Olivier Marty (2013), « *Lumières sur l'improvisation théâtrale. Trois usages éducatifs d'une pratique sociale innovante* », revient précisément sur cette tendance contemporaine à la pédagogie ludique à travers la mise en scène de soi, en proposant une analyse de l'improvisation théâtrale comme triplement formatrice dans ces écoles. Revenons ici sur deux de ces dimensions.

Sur un plan collectif, d'abord, l'improvisation théâtrale permettrait de faire circuler les mœurs et la tradition, et par là même, d'en améliorer sa connaissance. Plus précisément, le théâtre deviendrait le lieu de l'identification, permettant de former à la vie en communauté dans une profession donnée. Marty (2013) illustre ce premier volet avec un jeu de rôles mis en place dans un cours de stratégie à l'EDHEC en 2004.

Sur un plan individuel, l'improvisation théâtrale inviterait les étudiants à se détacher de leurs propres émotions afin de devenir des hommes d'action. Sur ce point, Marty (2013) prend comme exemple un jeu de rôles en cours de langue permettant autant de « *réagir [et de] prendre des décisions sur le tas* » (p. 65) que de « *prendre le contrôle de ses émotions pour faciliter les interactions sociales* ». (p. 65)

En somme, toutes ces propositions viennent soutenir l'idée que les écoles de commerce sont des espaces scéniques d'apprentissage autour de « *méthodes dites « actives »* » (Blanchard, 2015) où l'on serait formé à devenir une « *personnalité* » (Languille, 1997) plus qu'on ne cumulerait des savoirs, où l'on apprendrait par la *praxis* plus que par la théorie.

1. 1. 2. La perception de son environnement de travail

A - Le face-à-face avec la technique

La froideur de la technique

Tout d'abord, l'absurde peut naître de la confrontation entre deux logiques : la logique mécanique des machines d'un côté et la logique humaine, de l'autre. La froideur de la technique s'oppose ici à la chaleur humaine. Voici ce que rappelait déjà Charles Baudelaire (1975 [1897]) dans *Le Monde va finir* :

« Le monde va finir. La seule raison pour laquelle il pourrait durer, c'est qu'il existe. (...) La mécanique nous aura tellement américanisés, le progrès aura si bien atrophié en nous toute la partie spirituelle, que rien parmi les rêveries sanguinaires, sacrilèges ou anti-naturelles des utopistes ne pourra être comparé à ses résultats positifs. Je demande à tout homme qui pense de me montrer ce qui subsiste de la vie. »

(Baudelaire, 1975 [1897], p. 667)

On s'imagine aisément le jeune diplômé fraîchement débarqué dans sa nouvelle entreprise et parachuté devant son nouveau bureau. Il se retrouve alors en face-à-face avec son écran d'ordinateur, cerné par les cloisons qui le séparent du reste de l'open-space (Isnards & Zuber, 2015).

Dans leur chanson intitulée « *Sainte Anne* », les membres du collectif FAUVE ≠ (2014) ont mis en lumière le quotidien d'un cadre du secteur tertiaire : il passe ses journées les yeux rivés sur son écran d'ordinateur.

*« De toute façon, t'auras beau être le premier arrivé
À la clé on va tous se taper la même journée scabreuse
Les yeux collés à l'écran de l'ordinateur
Tu te détruis les pupilles à lire en diagonale
Des choses auxquelles t'entraves que dalle. »*

(FAUVE ≠, 2014, 1^{ère} minute)

Comme le rappelle Éric Faÿ (2004), le jeune diplômé risque de passer « *le plus clair de son temps derrière son écran d'ordinateur. L'expérience sensible de la rencontre en face-à-face, hors du paradigme de l'organisation virtuelle, est réduite à son strict minimum.* » (p. 99) Un tel constat amène Faÿ (2004) à dénoncer « *l'annulation du ressenti dans l'entreprise virtuelle* » (p. 99).

Tous ces écrans sont le symptôme de l'hyperinflation numérique de notre époque. Dans un ouvrage collectif intitulé *Le devenir de l'intériorité... à l'ère des nouvelles technologies*, Claudine Haroche (2018) met en lumière une série de

circonstances qui mettent à mal la vie intérieure des individus. Toujours soumis à l'immédiat et à l'instantané des médias numériques, le salarié répond à la moindre sollicitation. Cependant, cette disponibilité permanente éclate les identités individuelles qui deviennent alors parcellisées, fragmentées, en un mot, divisées. Dans ces conditions, impossible de construire un espace intime, une « *citadelle intérieure* » si chère au stoïcisme de Marc Aurèle (1999 [170-180]).

Dans le cadre d'une étude qualitative menée dans le département Restauration d'une université britannique, Chin-Ju Tsai (2016) a remarqué que parmi les personnes qu'elle avait interrogées, certaines ne s'ennuyaient pas dans leur travail de service car elles conservaient un contact humain notamment avec les étudiants présents sur le campus. Dès lors, un haut niveau de contact humain leur aurait permis d'échapper à la froideur de la technique et donc d'entrevoir un sens à leur activité.

Tel n'est pas le cas dans *L'Écume des jours*. L'univers du travail dépeint par Boris Vian (2014 [1947]) est tout simplement inhumain. L'usine dans laquelle travaille Chick est terrifiante : elle est sombre, bruyante et surchauffée. Cette usine apparaît à la fois menaçante et abrutissante. Il semble impossible d'y réchapper. On y voit des gouttes se formant « *sur la paroi, se détachant parfois lors d'une pulsation plus forte et quand une de ces gouttes lui tombait sur le cou, Chick frissonnait. C'était une eau terne et qui sentait l'ozone. Le passage tournait tout au bout, et le sol, à claire-voie maintenant, dominait les ateliers. En bas, devant chaque machine trapue, un homme se débattait, luttant pour ne pas être déchiqueté par les engrenages avides.* » (Vian, 2014 [1947], p. 258)

Ce n'est pas parce qu'on travaille dans un bureau loin de l'usine qu'on ne ressent pas cette froideur technique. Un open-space comporte tout autant d'objets techniques que l'usine de Chick : des écrans, des claviers, des souris, des webcams, des imprimantes, des machines à café, des vidéoprojecteurs... Certes, ces objets semblent bien plus inoffensifs que la « *machine trapue* » avec laquelle les collègues de Chick se débattent, il n'en reste pas moins que leur froideur reste intacte.

Cette omniprésence technique au sein des bureaux est développée dans le film *La Méthode* de Marcelo Piñeyro (2006). Sept candidats sont convoqués pour un entretien d'embauche d'un nouveau genre dans la tour de la multinationale Dekia. Ils ne sont pas reçus par le DRH de l'entreprise mais sont confrontés dès leur arrivée à des écrans d'ordinateurs qui amorcent un processus d'élimination mutuelle. Nul contact humain avec les responsables, tout le début du processus de sélection passe par ces écrans qui distillent des instructions par intermittence. À un moment, les écrans s'allument pour délivrer une information : il y a un infiltré parmi les candidats qui n'est pas venu pour l'entretien mais qui travaille pour Dekia. C'est à

eux de l'identifier. Puis, les écrans leur demandent de choisir un chef d'équipe... L'entretien collectif tourne alors au huis-clos angoissant dans cette salle de réunion cernée par les écrans, les claviers et les caméras qui filment en continu.

Ce monde fixe et statique des objets techniques est caractéristique de ce que Sartre (2017 [1943]) appelle « *l'en-soi* » dans *L'Être et le Néant*. L'en-soi renvoie au monde des choses physiques qui ont une essence, c'est-à-dire une fonction déterminée. L'être-en-soi est marqué par la contingence : il ne se fonde sur rien. Il *est*, tout simplement. L'être-en-soi s'oppose en cela à l'être-pour-soi qui correspond à l'existence libre de l'homme jeté dans le monde.

Le jeune diplômé n'a pas besoin d'être dans l'usine de Chick pour ressentir l'étrangeté face aux choses ordinaires. Il peut très bien faire cette rencontre sidérante assis à son poste de travail, tout comme Antoine Roquentin l'avait faite assis sur le banc d'un jardin public (Sartre, 2008 [1938]). On retrouve cette froideur de la machine sous la plume de Philip K. Dick (1995). Les machines, ce sont ces choses froides et cruelles, caractérisées par leur absence totale d'empathie, par leur impossibilité de participer à la joie ou à la souffrance d'autrui. Les machines sont tout simplement apathiques. Les états d'âme de leurs utilisateurs leur importent peu, elles accomplissent le dessein pour lequel elles ont été conçues.

Plus loin dans *L'Écume des jours*, Vian (2014 [1947]) poursuit son opposition entre la froideur technique et la chaleur humaine. La scène a lieu au moment où Colin arrive dans l'usine d'armement dans laquelle il est contraint de travailler pour soigner Chloé. L'homme qui l'accueille lui présente son nouveau travail : s'allonger sur des monticules de terre pour que les canons de fusil poussent correctement. « *La terre est stérile, vous savez ce que c'est, dit l'homme, il faut des matières de premier choix pour la défense du pays. Mais pour que les canons de fusil poussent régulièrement et sans distorsion, on a constaté depuis longtemps qu'il faut la chaleur humaine.* » (Vian, 2014 [1947], p. 276) En somme, le travail de Colin consiste à nourrir les fusils avec son énergie vitale. Dans cette usine absurde, il est venu vendre ce qu'il lui restait : sa chaleur humaine. Il n'est plus qu'un radiateur au service de son nouvel employeur.

En 1988, Jacques Ellul (2012 [1988]) avait déjà pressenti les dérives potentielles d'un technicisme exacerbé. Face à une technique devenue globale et universelle, il plaidait alors pour une technique au service de l'homme.

Un progrès technique sans idéal

Pour Max Weber (1963 [1919]), le désenchantement du monde n'est que le résultat des avancées de la science qui, en évacuant toute dimension surnaturelle, atrophie la place de l'imagination. Dans *Le Savant et le Politique*, il soutient qu'à l'exception des scientifiques, personne ne dispose d'une véritable compréhension des objets techniques qu'il utilise : « *il nous suffit de pouvoir « compter » sur le tramway et d'orienter en conséquence notre comportement ; mais nous ne savons pas comment on construit une telle machine en état de rouler. Le sauvage au contraire connaît incomparablement mieux ses outils.* » (p. 62)

De cette méconnaissance profonde des objets techniques, il découle une aliénation et une perte de sens pour Weber (1963 [1919]). Dès lors, Catherine Colliot-Thélène (1990) soutient que « *le désenchantement du monde [dans l'esprit de Weber], n'est pas seulement la négation de l'interférence du surnaturel dans l'ici-bas, mais aussi : la vacance du sens.* » (p. 66)

Dans ses *Essais et conférences*, Martin Heidegger (2001a [1958]) présente le non-sens de notre modernité comme le résultat d'une réduction de la subjectivité humaine à la technique. Pour lui, l'univers de la technique n'est guidé que par une seule chose : l'atteinte des fins et la réalisation des objectifs. Dès lors, toute autre considération extérieure aux moyens nécessaires à l'atteinte des objectifs est vouée à disparaître.

Pour Heidegger (2001a [1958]), la technique est la composante principale de notre modernité. Par conséquent, le problème du sens de ce qui est entrepris est relégué au second plan. Ce qui engendre les progrès techniques au XX^{ème} siècle, c'est moins le sens (la volonté d'améliorer la vie humaine) qu'un système de concurrence à l'échelle mondiale. Tel n'était pas le moteur du progrès technique aux XVII^{ème} et XVIII^{ème} siècles. En effet, le progrès n'était pas guidé par une logique aveugle mais par une finalité supérieure : comprendre le monde, atteindre le bonheur et la liberté. Dans la perspective développée par Heidegger (2001a [1958]), le progrès scientifique de cette époque poursuivait des finalités humanistes.

À l'inverse, l'univers technique qui régit notre modernité n'est plus animé par un idéal. Le non-sens moderne n'est rien d'autre que le produit de cette mondialisation technicienne qui a perdu ces finalités de bonheur et liberté. Dans ces conditions, les entreprises que rejoignent les jeunes diplômés ne sont plus mues par un idéal supérieur mais sont uniquement stimulées par les totems de la performance : ROI, NOPAT...

Dans les *Chemins qui ne mènent nulle part*, Martin Heidegger (2001b [1962]) prolonge sa réflexion sur cet empire de la technique qui étend son influence sur toutes les dimensions de la vie humaine. Cette perte de sens, caractéristique de notre modernité, résulte dans cette mutation de la vie devenue vie technique. Le non-sens n'est que le produit d'une substitution des idéaux de bonheur et de liberté à ceux de performance, de parts de marché, de taux de croissance... Finalement, la technique s'est substituée à toute forme de finalité dans les organisations.

B - Le règne du double discours

Un hiatus entre les valeurs prônées et la réalité du management

Les valeurs d'une entreprise correspondent à un ensemble de principes qui forment le ciment de l'organisation, tant entre les salariés qu'avec les clients et le grand public. Ces principes peuvent être d'ordre moral (qualité, loyauté...) mais aussi d'ordre social (commerce équitable, éthique...) ou environnemental (développement durable...).

Les valeurs d'une entreprise sont aussi le reflet de la vision de son dirigeant et apparaissent souvent comme des lignes directrices dans les prises de décisions stratégiques. Par ailleurs, elles sont régulièrement utilisées comme outils marketing par des entreprises comme Danone, Orange ou Nestlé dans leurs campagnes de communication. Les valeurs sont donc aussi un excellent moyen pour se positionner sur un marché et se démarquer des concurrents.

Dans le cadre de cette thèse, nous souhaitons nous intéresser plus particulièrement au rôle joué par les valeurs dans la construction d'une culture d'entreprise. Cette question est au cœur d'un management par les valeurs (Claude, 2001). Parmi les facteurs qui participent au surgissement de l'absurde, on retrouve cette inadéquation entre les valeurs prônées par l'entreprise et la réalité du management. C'est une des formes prises par la rupture du contrat psychologique (Robinson & Rousseau, 1994).

Prenons l'exemple d'Orange. Lorsqu'on se rend sur le site institutionnel de l'entreprise¹⁶, on retrouve la philosophie du groupe, son engagement social et environnemental... Plusieurs valeurs chères à l'entreprise y sont présentées : la confiance, l'engagement et bien sûr l'humain. Lors de l'Assemblée Générale du groupe en 2017¹⁷, l'ancien PDG Stéphane Richard est revenu sur les fondements de la campagne de communication baptisée « *Human Inside* ». Il évoque notamment une attention particulière du groupe accordée à l'humain, qu'il s'agisse des clients ou des

¹⁶ <https://www.orange.com/fr>

¹⁷ <https://www.dailymotion.com/video/x5outnk>

collaborateurs. C'est là où le bât blesse si on se rappelle les vagues de suicides entre 2008 et 2009. En effet, il est moins sûr que l'humain ait été la préoccupation de l'entreprise à l'époque. Sur ce point, Dominique Decèze (2008 [2004]) présente France Télécom comme une « *machine à broyer* » tandis que Sandra Lucbert (2020) se demande pourquoi « *personne ne sort les fusils* » face à une équipe dirigeante devenue inhumaine. On est ici au cœur d'un double discours qui rappelle les propos de Patrick Sériot (1986) dans son analyse du discours politique soviétique. En effet, « *cette langue, dite « langue de bois » (...) possède un ensemble de caractéristiques : magie, mystère, laideur ou opacité maximale.* » (p. 7)

Dans le même esprit, Florence Allard-Poesi & Sandrine Hollet-Haudebert (2017) ont dénoncé la manière dont l'entreprise a cherché à mesurer la souffrance au travail suite à ces vagues de suicide. Elles ont pour cela mené une étude qualitative sur les enquêtes et questionnaires qui avaient été distribués aux salariés par l'entreprise Technologia sur demande d'Orange. Parmi leurs résultats, Allard-Poesi & Hollet-Haudebert (2017) soulignent que les questionnaires distribués supposent que les salariés tiennent une sorte de comptabilité de tous les événements de leur vie (fréquence, durée...). De plus, ces questionnaires laissent de côté l'environnement global dans lequel évolue le salarié. L'enquête ne s'intéresse finalement qu'à la qualité des rapports avec les managers.

Ce décalage entre les bonnes intentions et les actes concrets participe au surgissement de l'absurde en entreprise. Ce fossé entre les paroles et les actes n'est pas sans rappeler le concept d'« *hypocrisie organisationnelle* » développé par Nils Brunsson (1989). Pour lui, cette hypocrisie structurelle consiste notamment à user de la communication institutionnelle pour faire oublier la réalité des actions menées par l'entreprise.

Dès lors, nous proposons d'analyser cette crise des valeurs sous l'angle philosophique développé par Salanskis (2007) dans ses différents essais sur l'éthanalyse.

Quand l'absurde naît de l'absence d'ethos et de sollicitants

En 2001, le philosophe Jean-Michel Salanskis se lance dans un nouveau type d'enquête philosophique qu'il nomme « *éthanalyse* ». Pour comprendre ce qu'est l'éthanalyse, il faut partir de son ouvrage *Sens et philosophie du sens* où il évoque les prémisses de son projet. Au fond, l'orientation générale de la philosophie depuis Kant va dans la direction d'une philosophie du sens mais jusqu'à présent, nous n'avons jamais eu une vraie philosophie du sens (Salanskis, 2017). Cette idée de philosophie du sens s'oppose à une philosophie de l'être.

La philosophie de l'être est une posture qui considère que la grande affaire, c'est l'être et que par conséquent, les grandes postures de la philosophie sont à comprendre à partir de l'être. Si on suit ce que rapporte Heidegger (2014 [1951]) dans *Qu'appelle-t-on penser ?*, il semble que toute l'histoire de la philosophie puisse se résumer à des tentatives pour ajuster la relation entre la pensée et l'être. Pour que cette relation soit juste, il fallait que ce soit l'être qui soit au cœur des préoccupations philosophiques.

Dès lors, la philosophie du sens correspond à ce moment où on découvre que la philosophie, presque par définition, n'est pas vraiment compétente sur l'être. Ce moment surgit à la période des révolutions scientifiques. On a alors vu apparaître un discours qualifié de scientifique qui prétendait dire mieux que la philosophie ce qu'il en était de l'être. Par conséquent, il devenait acquis que la question de l'être relevait de la compétence scientifique et que la philosophie ne venait que se surajouter à cela. Ainsi, toute la tradition métaphysique qui se disait capable de dire les structures ultimes de la réalité se voyait dévaluée par la science. Kant sera le premier à essayer de comprendre le but d'une philosophie qui n'est plus en charge prioritairement de l'être (Salanskis, 2017). La philosophie devient alors une philosophie critique. Elle s'attache désormais à examiner la légitimité de nos discours.

Par la suite, on retrouvera différents auteurs qui témoigneront de cette volonté de trouver une autre compétence à la philosophie qui ne soit plus la compétence de l'être. D'après Salanskis (2001), cette compétence, c'est celle du sens. D'un côté, la science s'intéresse aux lois, elle nous dit ce qui *est*. D'un autre côté, la philosophie se doit de nous expliquer le sens de toutes les choses dans lesquelles nous sommes engagés. En somme, la responsabilité de la philosophie devient responsabilité du sens. Nous allons dès à présent revenir sur les concepts développés par Salanskis pour développer une philosophie du sens.

Si lorsqu'on partage un sens pour Salanskis (2014), on est dans une situation de co-réquisition, on peut alors décrire les co-réquisitions dans la culture, la culture étant ce que nous partageons. Il est donc possible de décrire ces situations où nous sommes corequis. Le point de départ de la co-réquisition pour Salanskis (2014), c'est ce qu'il appelle le *sollicitant*, c'est-à-dire un mot qui ne vaut pas de manière extensionnelle mais qui vaut comme un appel. Dans le langage que nous partageons, il y a des termes qui sont des noms communs et normalement un nom commun, c'est un terme extensionnel. En effet, les noms communs en général se réfèrent à une classe d'individus dans la réalité qui sont tous des exemplaires de ce que ce nom commun désigne. Par exemple, le mot « aviateur » désigne différents individus de la réalité qui sont des aviateurs (Blériot, Saint-Exupéry...).

Il y a des mots dans la langue qui sont apparemment des noms communs mais qui en fait ne fonctionnent pas de cette manière. Pour Salanskis (2007), il peut y avoir des mots qui ont un emploi extensionnel mais qui ont aussi un autre emploi non-extensionnel.

Dans *Territoires du sens*, Salanskis (2007) prend l'exemple de l'amour. Le terme « *amour* » n'est pas un terme extensionnel, ce n'est pas un concept qui s'applique à tous les objets amoureux, les états amoureux ou les épisodes amoureux. Le fonctionnement du mot « *amour* » dans le langage est plutôt illustré par l'expression « *il y a de l'amour dans l'air* », c'est-à-dire qu'on sent que des gens sont en passe de se connecter à l'enjeu de l'amour. Un *sollicitant*, c'est un mot qui signale un enjeu. Au lieu de désigner une classe d'entités dans la réalité, il signale un enjeu. Signaler un enjeu, c'est la même chose que porter un appel pour Salanskis (2007). En somme, le *sollicitant* porte l'appel auprès de nous.

Salanskis (2007) introduit ensuite le concept d'*ethos* qui désigne le groupe des adeptes du *sollicitant*. L'*ethos* regroupe tous les gens qui entendent l'appel du *sollicitant*. C'est un collectif non communautaire selon Salanskis (2007). En effet, les gens n'ont pas besoin d'avoir des relations fortes les uns avec les autres mais ils sont dans la co-réquisition, ils entendent tous l'appel du *sollicitant*.

Dans *Territoires du sens*, Salanskis (2007) suit son exemple de l'amour. L'*ethos*, ce sont ceux qui entendent le mot « *amour* » comme *sollicitant*. Dans cette perspective, il y a aussi un caractère temporel de l'*ethos*. En effet, quand on partage le sens, on co-entend l'appel de l'amour. Quand on est dans cette situation de partage du sens, naturellement, on la transmet, on fait entrer des générations ultérieures dans le partage, dans cette entente du *sollicitant* comme tel. La valeur d'appel du *sollicitant*, chacun la transmet aux générations suivantes.

Un *ethos*, c'est par définition une tradition contingente, c'est-à-dire une tradition qui est susceptible d'être ou de ne pas être. Cette tradition est contingente au sens où ces *ethos* peuvent disparaître à chaque instant. On peut cesser d'entendre l'appel et on comprend très bien qu'on peut imaginer un espace social où brusquement l'appel pourrait disparaître de la mémoire des humains.

Dans l'exemple d'Orange, la valeur de « *confiance* » prônée par le groupe devrait fonctionner comme un *sollicitant* au sens de Salanskis (2007). De fait, c'est un mot qui ne vaut pas de manière extensionnelle mais qui vaut comme un appel. Le problème d'une crise des valeurs, c'est que les salariés ne se reconnaissent pas dans cet appel et ne forment pas un *ethos*. La structure d'appel ne fonctionne pas car la valeur « *confiance* » prônée par la direction est dévoyée par les pratiques managériales.

Après avoir présenté le *sollicitant* et l'*ethos*, Salanskis (2007) introduit un troisième concept qui vient compléter son ethanalyse : la *sémance*. Quand on partage la même référence à l'appel, il y a toujours une sorte d'interprétation de cet appel qui vaut auprès de l'ensemble des adeptes et qui déploie l'appel en une série de prescriptions. En tant qu'adeptes du *sollicitant*, on partage une liste de prescriptions qui déploie l'appel, c'est ce qu'il appelle la *sémance*. En somme, partager l'appel, c'est partager la liste des prescriptions.

Salanskis (2007) poursuit avec son exemple de l'amour pour comprendre la *sémance*. Être dans l'*ethos*, partager le sens de l'amour, ce qui veut dire co-entendre l'appel veut dire se référer aux prescriptions de l'amour. Cette référence aux prescriptions se distingue d'une obéissance aveugle. Il s'agit plutôt de les garder comme repères. Si je transgresse une de ces prescriptions, je reconnais que je suis déficient par rapport à l'appel de l'amour. Chaque fois que je déroge à une de ces prescriptions, si on m'interroge, je serais amené à convenir qu'en dérogeant à cette prescription, je suis tombé un peu en dessous de l'appel.

Parmi les sept prescriptions associées au *sollicitant* « *amour* », Salanskis (2007) identifie notamment la fidélité. Si on veut être à la hauteur de l'exigence dans sa plénitude, il faudrait respecter le principe de fidélité. Si les gens transgressent cette prescription par eux-mêmes dans leur intérêt, de façon pragmatique, ils ne vont pas jusqu'à avoir perdu le souvenir qu'il serait question d'être fidèle. Dès lors, le partage du sens, c'est se référer à une liste de prescriptions, c'est-à-dire ne pas simplement y obéir mais les garder comme repères.

L'ethanalyse développée par Salanskis (2007) s'attelle donc à repérer les *sollicitants*. Chaque fois qu'il y a un mot qui ne fonctionne pas de manière extensionnelle dans le langage, il faut s'en emparer et chaque fois, essayer d'en expliciter la *sémance*, c'est-à-dire de décrire le partage du sens en formulant les prescriptions en lesquelles le mot se déploie.

En contexte managérial, il faut donc veiller aux valeurs qui sont défendues par l'entreprise. Celles-ci doivent être en adéquation avec la pratique concrète du management. On ne peut pas présenter la confiance sur son site web comme une valeur alors qu'on ne fait pas confiance à ses salariés dans les faits (Marzano, 2010a). Il faut préserver et consolider l'*ethos*, seul capable de faire vivre la communauté. Les salariés doivent pouvoir reconnaître les valeurs de leur entreprise comme des *sollicitants*, se sentir dans une situation de co-réquisition pour enfin former un *ethos*.

D'ailleurs, Isabelle Dherment-Férère & Corinne Van der Yeught (2011) se sont interrogées sur l'incidence des « *valeurs partagées* » sur la valeur d'une organisation.

En s'appuyant sur une étude empirique menée au travers de trois projets de développement touristique durable, elles ont montré qu'il y avait bien une incidence des valeurs partagées par les parties prenantes sur le processus de création de valeur. Dans le contexte où les valeurs sont partagées dans une vision commune source d'apprentissages, les auteurs ont montré une incidence positive sur la création de valeur globale. À l'inverse, des conflits de valeurs et des incompréhensions entre les parties prenantes avaient une incidence négative sur la valeur globale. En somme, l'absence d'*ethos* au sens de Salanskis (2007) a des conséquences organisationnelles importantes, tant sur le plan des relations interhumaines que de la création de valeur financière.

Le hiatus entre les réseaux sociaux et la réalité

Les réseaux sociaux illustrent également ce double langage qui est au cœur des entreprises. On retrouve d'un côté le langage « *corporate* » qui est un instrument marketing sur les réseaux sociaux et le véritable langage qui régit les relations entre les salariés. Les spots publicitaires sur Facebook et Instagram mettent en scène une vie d'entreprise parfois aux antipodes du quotidien vécu par les salariés.

Dans son analyse des conditions de travail chez Facebook, Amaury Bucco (2019) est revenu sur ce fossé profond entre la façade mise en avant sur les réseaux sociaux et la réalité quotidienne. Certains salariés sont victimes du « *biais de désirabilité sociale* » (Fisher, 1993) en se présentant virtuellement sous un jour favorable et en cachant la réalité bien moins avantageuse de leur situation quotidienne.

« Côté vie privée, Facebook a aussi des progrès à faire. Sans surprise, le réseau social est devenu pour les salariés un outil de contrôle permanent. Chacun y vante les vertus de Facebook et met en scène sa carrière dans le but de renvoyer la meilleure image possible. « Les salariés sont très conscients (...) que ce qu'ils publient les mettra sous un jour favorable vis-à-vis de leur manager » déclare un ancien salarié. Et d'ajouter: « il y a tellement de gens malheureux chez Facebook dont les publications ne reflètent absolument pas l'état d'esprit en coulisse ». » (Bucco, 2019)

Qu'on parle d'un hiatus, d'un écart ou d'un fossé, le résultat est le même : les réseaux sociaux dépeignent un monde qui n'a strictement rien à voir avec la réalité vécue par les collaborateurs.

1. 1. 3. La perception de son propre travail

A - La déréalisation

De l'impossibilité de comprendre une fiche de poste

Quand on navigue sur les sites dédiés à la recherche d'emploi comme le font la plupart des jeunes diplômés après leur sortie d'école, on peut facilement être interloqué par certaines descriptions de postes qui ressemblent davantage aux fiches techniques d'un ingénieur-maintenance chez Airbus plutôt qu'à un descriptif clair et précis du travail attendu. Comme le rappelle Anne-Sophie Moreau (2021), « *si les jeunes se méfient des intitulés de poste aux tonalités corporate, c'est aussi pour de bonnes raisons* ».

Prenons l'exemple d'une fiche de poste d'International Brand Manager déposée sur *Indeed* par l'entreprise Castel Frères basée à Thiais (94). Parmi la multitude d'informations disponibles pour tenter de comprendre l'enjeu du poste, on retrouve cette phrase qui est à elle-même la meilleure illustration de l'ensemble de la fiche : « *votre mission consiste à recommander et à mettre en place une stratégie de croissance rentable et les plans marketing annuels associés dans le respect des attentes marchés export/consommateurs et des objectifs de volumes et de rentabilité de l'entreprise*¹⁸. » Face à une telle annonce, comment ne pas être médusé ? Comment parvenir à décrypter ce qu'on attendra réellement de nous lors de la prise de poste ? On est très loin des préceptes de Nicolas Boileau (1998 [1674]) qui rappelait que « *ce que l'on conçoit bien s'énonce clairement, et les mots pour le dire arrivent aisément* ». (Boileau, 1998 [1674], p. 91)

Dès lors, on peut se demander si l'incompréhension qui règne à la lecture de certaines fiches de poste n'est pas le résultat d'une technicité tellement spécialisée que les tâches proposées finissent par ne plus avoir de sens en elles-mêmes. En somme, ces descriptions de postes incompréhensibles résultent-elles d'une hyperspécialisation (Malone, Laubacher & Johns, 2011) ou de cette « *novlangue managériale* » (Vandeveldé-Rougale, 2017) qui cache sous une forêt de mots la vacuité des postes qu'elle propose ?

La deuxième option semble plus convaincante. En effet, les managers manipulent avec brio ce langage emphatique, cette grandiloquence dont parlent Mats Alvesson & Yiannis Gabriel (2016). Les fiches de poste regorgent de trésors d'inventivité pour rendre extraordinaire des tâches dérisoires. Alvesson & Gabriel (2016) remarquent avec finesse le développement d'une terminologie pleine d'emphase et d'exagération.

¹⁸ <https://www.indeed.fr/Emplois-International-Brand-Manager?vjk=b62f2081135a2537>

« Les managers et les chefs d'équipe ont été promus aux statuts de « leaders » et de « cadres ». Des termes vagues comme ceux de « visions stratégiques », de « missions » et d'« émancipation » ont mis de côté la terminologie du management conventionnel avec ses procédures, ses règles et ses plans¹⁹. »
(Alvesson & Gabriel, 2016, p. 3)

Dans *L'homme qui croyait au management*, Michel Villette (1988) présente sous la forme d'un récit autobiographique la vie d'un consultant depuis son recrutement jusqu'à ses pratiques au sein d'un grand cabinet. Rapidement, Villette (1988) dénonce les stratagèmes mis en place par la direction qui multiplie les formules grandiloquentes et les slogans commerciaux pour essayer de vendre les heures de prestation de ses consultants. La démesure et l'emphase font partie de l'arsenal communicationnel déployé par ce cabinet pour séduire des clients potentiels.

On retrouve ce thème du discours emphatique qui en devient ridicule dans la série américaine *The Office* de Ricky Gervais & Stephen Merchant (2009). Dans un des épisodes, le personnage d'Eric Ward se retrouve face à la caméra en se présentant non sans fierté comme « *un auditeur glorifié*²⁰ » puis il se ravise en esquissant une petite moue : « *en fait, je suis juste un auditeur*²¹ » (Gervais & Merchant, 2009, 3^{ème} minute). Eric Ward a pris conscience que ce qu'il faisait concrètement ne justifiait pas d'y ajouter un adjectif mélioratif.

Si on reprend l'exemple de la description de poste proposée par l'entreprise Castel Frères, on retrouve cette grandiloquence. On ne rejoint pas une entreprise mais une aventure. On ne devient pas un salarié mais le membre d'une équipe soudée. Voici ce qu'on peut lire dès les premières lignes de la fiche descriptive : « *vous souhaitez vous épanouir dans un métier alliant challenge, convivialité et esprit d'équipe ? Intégrez une entreprise qui vous ressemble*²² ! » À lire ces lignes, on a parfois l'impression qu'on va rejoindre Cap Canaveral pour participer aux prochaines campagnes spatiales de la NASA. Or, il n'en est rien. Il s'agit simplement d'établir des plans marketing pour des vins français.

De telles formules tournent presque à la caricature et pourtant, elles sont légion sur les sites de recherche d'emploi. Elles participent à l'élaboration d'une sorte d'image fantasmatique de l'entreprise que l'on pourrait qualifier d'« *entreprise promise* ». Hervé Laroche (2016) prend un ton humoristique pour parler de ces

¹⁹ Version originale : "Managers and foremen have been upgraded into 'leaders' and 'executives'. Grand terms like 'strategic visions', 'missions' and 'empowerment' have pushed aside conventional management terminology with its procedures, rules and plans."

²⁰ Version originale : "a glorified fact checker"

²¹ Version originale : "actually, I am a fact checker"

²² <https://www.indeed.fr/emplois?q=International%20Brand%20Manager&vjk=b62f2081135a2537>

formules emphatiques qui considèrent les individus comme les participants à une grande aventure.

« L'anecdote des tailleurs de pierre, si prisée des coachs (...), est révélatrice dans leur choix de la métaphore. Faut-il donc faire croire à l'équivalent contemporain du tailleur de pierre qu'il construit une cathédrale de yaourts ou de cosmétiques ? » (Laroche, 2016)

Il va plus loin dans la suite de son propos en prenant l'exemple des *mission statements*, ces descriptifs qui donnent les grandes lignes du projet d'une entreprise, sa vision et sa stratégie. Ces belles déclarations de principe ne sont malheureusement que des cache-misère qui occultent mal « *le vide créé par la déréalisation (...). Les mission statements affichés par toutes les entreprises (...) en donnent une preuve atterrante. Cette monnaie de singe du sens, répandue par d'innombrables vecteurs de communication interne et externe, réduit la soi-disant cathédrale à encore moins que la pierre que l'on taille : il n'en reste que la poussière* ». (Laroche, 2016)

L'enjeu consiste ici à dénoncer ce discours pompeux qui cache mal la réalité des choses. Ce jeu de dupes doit cesser quitte à mettre à nue la platitude du poste proposé. Pour cela, Hervé Laroche (2016) propose d'employer son « *concept d'emplois « post-it », peu adhésifs, à engagement psychologique limité, facilement reconfigurables. Une simple affaire de contrat de travail, somme toute, contribution contre rémunération. Il y aurait [certainement] des preneurs, prêts à s'ennuyer sans drame, sans déception, au lieu de s'évertuer, sans vraiment y croire, à construire une cathédrale de yaourts.* » (Laroche, 2016)

La nébuleuse des fonctions

Cette grandiloquence du discours managérial est accompagnée par une pullulation de titres aux fonctions obscures : « *Executive officer* », « *Country manager* », « *SEO manager* »... Les titres de ces fonctions ne renvoient malheureusement à rien de concret. Que font ces gens une fois arrivés au bureau ? Quelles sont les tâches qui leur sont concrètement assignées ? Les pages LinkedIn et les CV des jeunes diplômés regorgent désormais d'acronymes tous plus abscons les uns que les autres. Ils sont symptomatiques de ce « *bullshit* » dont parle Élodie Mielczareck (2021) dans son dernier ouvrage. En effet, « *le bullshit - ou « merde de taureau » d'un point de vue littéral en langue anglaise - a toujours existé, mais force est de constater que l'activité a le vent en poupe ces dernières années. « Raconter [et faire] de la merde » est devenu un sport planétaire, fort lucratif* ». (p. 10) En somme, le « *bullshit* » est une véritable pathologie de civilisation, le symptôme d'une époque où les mots ont été vidés de leur substance.

Si les intitulés de poste ne font plus sens, serait-ce également parce que les fonctions auxquelles ils renvoient sont absurdes elles aussi ? C'est bien possible si on en croit le témoignage de Clémence Choissard (2018) qui souligne la vacuité de ses expériences en cabinets de conseil.

Pour tous ces auteurs, on assiste à une disjonction progressive entre les fonctions administratives attribuées aux jeunes diplômés et ce qu'ils font concrètement au bureau. Face à un tel brouillage référentiel, les mots perdent tout leur sens (Saussure, 2016 [1916]). Dès lors, cette nébuleuse sémantique est caractéristique des dérives bureaucratiques contemporaines. Dans son carnet de route *Sur les chemins noirs*, Sylvain Tesson (2016) s'appuie sur un rapport ministériel traitant de l'hyper-ruralité pour fustiger les aberrations linguistiques des hauts fonctionnaires : « *parmi la batterie de mesures du rapport on lisait des choses comme le droit à la pérennisation des expérimentations efficaces et l'impératif de moderniser la pérennisation et de stimuler de nouvelles alliances contractuelles. Quelle était cette langue étrangère ? De quoi les auteurs de phrases pareilles nourrissaient-ils leur vie ?* » (p. 28-29). La stupeur est la même lorsque les jeunes diplômés brandissent leurs titres à rallonge ou leurs acronymes comme gages du sérieux de leurs fonctions. Personne ne sait vraiment de quoi il retourne.

De l'impossibilité de voir le fruit de son propre travail

La question de l'absurde est également nichée dans cette impossibilité de voir ce que chacun produit par son travail quotidien. Comme le rappelle Jean-Laurent Cassely (2017b), « *les nouvelles générations de jeunes diplômés fuient les « métiers à la con » (...). Il s'agit souvent d'emplois dans le marketing, la finance, la communication, le conseil... Tous ces métiers où l'on ne produit rien de concret ni de visible finalement (ils peuvent pourtant être utiles, mais on en perçoit difficilement l'apport)* ». Pierre-Yves Gomez (2018) parle lui aussi de « *notre économie abstraite où les tâches sont éclatées et informes* ». (p. 252)

Plus largement, Michel Houellebecq (2010a [2001]) fustige l'ensemble du secteur tertiaire dans son roman *Plateforme*. Pour lui, le secteur du tertiaire ne produit rien, si ce n'est de l'inutile. Il regrette que la grandeur intrinsèque du travail ait été remplacée par les notions austères de « *profit* » et de « *rentabilité* ». Alors qu'il se trouve en Thaïlande, le personnage désabusé de Michel fait le bilan de son activité professionnelle. Ce moment d'introspection fait alors éclater l'immatérialité de ce qu'il a « *produit* » pendant ses « *quarante années d'existence* ».

« Pendant ce temps, des gens travaillaient, produisaient des denrées utiles ; ou inutiles, parfois. Ils produisaient. Qu'avais-je produit, moi-même, pendant mes quarante années d'existence ? À vrai dire, pas grand-chose. J'avais

organisé des informations, facilité leur consultation et leur transport ; parfois aussi, j'avais procédé à des transferts d'argent (sur une échelle modeste : je m'étais contenté de payer des factures en général peu élevées). En un mot, j'avais travaillé dans le tertiaire. Des gens comme moi, on aurait pu s'en passer. Mon inutilité était quand même moins flamboyante que celle de Babette et de Léa ; parasite modeste, je ne m'étais pas éclaté dans mon job, ni n'avais éprouvé nul besoin de le feindre. » (Houellebecq, 2010a [2001], p. 88-89)

Incapable d'évaluer de manière tangible ce qu'il a apporté à la société, le travailleur du secteur tertiaire devient un « *parasite* » sous la plume acérée de Houellebecq (2010a [2001]). Alexandre Lacroix (2015) fait le même constat dans *L'homme qui aimait trop travailler*. Le narrateur est directeur de la chaîne logistique d'une grande entreprise et finit lui aussi par se demander ce qu'il a concrètement produit tout au long de sa vie.

« Car au bout du compte, qu'avais-je accompli ? Pour la première fois, je sentais vraiment que je ne laisserais rien derrière moi, que toute la somme de mon activité, de mes tactiques, des solutions parfois ingénieuses que j'avais apportées aux problématiques de la supply chain s'était si bien fondue dans le processus qu'il était impossible de reconnaître, en lui, ce qui venait de moi. Qu'un menuisier ou un maçon décède, leurs proches peuvent encore manger sur la table ou admirer la solidité des murs nés de leurs mains, mais moi ? (...) il y avait quelque chose d'injuste, quand même, à penser que tout ce que j'avais fait était liquide, désespérément liquide. »
(Lacroix, 2015, p. 155-156)

À l'heure de faire les comptes, le bilan est amer pour ce directeur de la *supply chain*. Le produit de son activité lui échappe, lui glisse entre les mains et lui signale la vanité de son agitation quotidienne. Même si Henry Mintzberg (1990) soutient que de nombreux mythes et représentations folkloriques entourent les métiers du management, il n'en reste pas moins qu'il reste difficile pour un manager de voir physiquement ce qu'il a produit à la fin de la journée. En effet, « *si vous demandez aux managers ce qu'ils font, ils vous diront probablement qu'ils planifient, organisent, coordonnent et contrôlent*²³ ». (Mintzberg, 1990) Mintzberg (1990) stipule pourtant que le travail des managers peut-être analysé en termes de « *rôles* » parmi lesquels celui de leader, d'agent de liaison, de porte-parole, de négociateur... Malgré cette pluralité de fonctions, le management reste une activité nébuleuse, sans *output* tangible, concret et constatable.

En somme, l'impossibilité de voir le fruit de son propre travail est devenue la maladie du travailleur du XXI^{ème} siècle. Comme le rappelait déjà Karl Marx (1972

²³ Version originale : "If you ask managers what they do, they will most likely tell you that they plan, organize, coordinate, and control."

[1932]) deux siècles auparavant, « *une conséquence immédiate du fait que l'homme est rendu étranger au produit de son travail, à son activité vitale, à son être générique, est celle-ci : l'homme est rendu étranger à l'homme* ». (p. 65)

Peut-être que la fuite vis-à-vis des « *métiers à la con* » exprimée par les jeunes diplômés est le résultat de la distinction opérée par Aristote (1994 [1791]) dans l'*Éthique à Nicomaque*. Cette distinction aristotélicienne est reprise par Hannah Arendt (2002 [1958]) dans la *Condition de l'homme moderne*. En effet, elle y propose une dichotomie fondamentale entre « *œuvrer* » et « *travailler* ». Quand on est en train d'œuvrer, on produit quelque chose et on peut contempler le produit de son action et s'en réjouir. L'homme œuvre lorsqu'il fabrique des objets qui s'inscrivent dans la durée et pas simplement des produits de consommation. Œuvrer, c'est créer un monde commun et durable. L'œuvre naît aussi « *en soi, et s'exteriorise dans une métamorphose dont l'artiste lui-même est le premier étonné* ». (Chabot, 2017, p. 228) À l'inverse, « *travailler* » renvoie à l'étymologie latine de *tripalium* qui est un instrument de torture où finalement, on est tout le temps dans l'activité, on court tout le temps et en même temps, on ne voit jamais le fruit de son propre travail.

« *[Les salariés] voient leur travail leur échapper dans cette transformation en un irréel électronique qui vivra sa vie propre dans les systèmes de suivi, de pilotage, de reporting, d'évaluation, d'audit, de certification, d'habilitation...* »
(Laroche, 2016)

Dès lors, les jeunes diplômés peuvent avoir l'impression d'être devenus les rouages impersonnels d'une gigantesque administration. Pour Estelle Morin & Benoît Cherré (1999) qui s'interrogent sur le sens du travail chez les cadres, nul doute que cette impression d'un travail qui ne mène nulle part est source d'absurde en entreprise. « *Il est important que le travail soit organisé de manière efficace, dont l'accomplissement abouti à des résultats utiles, avec une dépense d'énergie qui soit rentable. Dans sa forme négative, cette caractéristique du travail contribue largement à le rendre absurde, sans bon sens.* » (p. 87)

Ce glissement d'une logique d'œuvre à une logique de travail est un des facteurs qui contribue à la perte de sens ressentie par les jeunes diplômés au travail. Les efforts qu'ils fournissent chaque jour finissent absorbés par les méandres de l'« *irréel électronique* ». Jean-Laurent Cassely (2018) parle d'une « *économie en pleine phase de « transformation digitale* », dans laquelle tout le monde manipule des informations et tape sur un clavier, mais où nul n'a l'impression de produire quoi que ce soit d'utile, ni même de tangible ». (p. 4) Stéphane Vial (2013) en est convaincu : la révolution numérique impacte radicalement notre rapport au monde. Notre perception est en permanence médiée par tout un appareillage technique. Il parle à

cet égard d'« *ontophanie numérique* » : les êtres, qu'ils soient réels ou simulés, apparaissent désormais via des interfaces numériques.

En somme, il semble que la crise de sens prise dans son acception existentielle se mue en crise des sens, ces fonctions psychophysiologiques qui nous renseignent sur le monde. Lorsqu'on évolue dans l'irréel, les cinq sens sont en perte. On ne voit plus ce que l'on fait, on ne touche plus le produit de sa propre activité. Bref, on évolue dans une nébuleuse intangible. Telle est la conséquence de cette virtualisation du réel, le corps n'est plus en contact avec le monde (Crawford, 2016a [2015]).

Sur ce point, Sylvain Tesson (2016) rejoint Matthew B. Crawford (2016a [2015]) puisqu'il avoue dans son carnet de voyage *Sur les chemins noirs* qu'il a développé « *une allergie aux illusions virtuelles* » (p. 35). Pour lui, « *les nouvelles technologies [ont déjà envahi] les champs de l'existence (...). Il ne fallait pas se leurrer, elles n'étaient pas de simples innovations destinées à simplifier la vie. Elles en étaient le substitut. Elles n'offraient pas un aimable éventail d'innovations, elles modifiaient notre présence sur cette Terre* » (p. 41). Face à cette perte de contact avec le réel, rien de mieux que de prendre la clé des champs : « *entre moi et le monde il n'y avait que l'air tiède, quelques rafales, des herbes échevelées, l'ombre d'une bête. Et pas d'écran !* » (p. 41).

B - Le drame de la surqualification

De la massification de l'enseignement à la surqualification

Dans le film *Libre et assoupi* de Benjamin Guedj (2014) présenté en introduction, on assiste à une scène tragi-comique qui reprend cette question centrale de la surqualification. Cette scène a lieu à la 29^{ème} minute du film lorsque Sébastien fait la rencontre de Richard, son nouveau conseiller au Pôle Emploi.

Figure 3 - Denis Podalydès alias Richard dans *Libre et assoupi* de Benjamin Guedj (2014)



(Source : http://www.allocine.fr/video/player_gen_cmedia=19544246&cfilm=221488.html)

« - Richard : Vous voulez un bonbon ?

- Sébastien : Non, merci.

- Richard : Patrick nous a quitté.

- Sébastien : Il est mort ?

- Richard : Non, non, Patrick a fait une dépression nerveuse foudroyante. Un jour, il est sorti de son bureau avec sa fausse plante morte et il a tapé les gens avec et puis il s'est écroulé au sol. Il n'a jamais aimé son travail, il se trouvait trop qualifié et il n'aimait pas les gens. Il n'était pas très sympa Patrick, hein. »

(Guedj, 2014, 29^{ème} minute)

Sous l'aspect comique de l'explication avec la « *fausse plante morte* », Richard soulève un aspect essentiel du malaise qui touche les jeunes diplômés en entreprise : la surqualification. L'emploi qu'ils trouvent à la sortie d'école ou d'université n'est pas en adéquation avec leur formation et leurs compétences. Ainsi, Anne Prevost-Bucchianeri & François Pottier (2020) sont convaincus que la surqualification fait partie des facteurs à l'origine de la désillusion des jeunes diplômés. En effet, « *les organisations embauchent un Bac +5 pour occuper un poste où les compétences d'un Bac +3 suffiraient amplement (...). Il en découle un sentiment d'insatisfaction pour le diplômé : son job ne le pousse pas dans les derniers retranchements de son cerveau* ». (p. 101)

Dès lors, Marie Duru-Bellat (2006) donne une clé de compréhension de ce gouffre. Il résulte selon elle d'une « *inflation scolaire* » qui ne s'est pas accompagnée d'une massification de la qualification des postes à pourvoir. Pour Romain Delès

(2018), ce décalage s'explique par des rythmes de croissance différents entre le nombre de diplômés et la quantité d'emplois qualifiés. Tandis que le nombre de diplômés du baccalauréat et de l'enseignement supérieur augmente de façon exponentielle, les positions sociales tendent de moins en moins à être impulsées par l'école mais de plus en plus par le marché du travail.

Franck Lepage (2015) est du même avis. Avec sa théorie de l'« *excès de culture* », il devient possible de comprendre les mécanismes originaires aboutissant aux problèmes de surqualification de la jeunesse diplômée. Sous la notion d'« *excès de culture* », Lepage (2015) rend compte de la massification de l'enseignement supérieur par le besoin urgent et colossal, après la Seconde Guerre mondiale, de former des ingénieurs, des scientifiques et des professeurs. La demande en salariés qualifiés était alors plus grande que l'offre sur le marché du travail. L'État Français avait besoin d'une population diplômée pour rebâtir le pays, mais cette population manquait à l'appel : tout a été mis en œuvre pour élever le niveau culturel des Français. Cette politique de transformation culturelle à marche forcée va dépasser les effets escomptés, et ce largement : dès les années 1970, le niveau de qualifications et de diplômes des Français a dépassé la demande moyenne des entreprises. À partir de cette période et concomitamment avec le début des cycles de crise économique, un effet pervers majeur est apparu : il faut de plus en plus de diplômés à qualification équivalente pour espérer décrocher un emploi. De même, la lutte pour les places devient aiguë et implacable.

Lepage (2015) met alors en lumière le passage progressif d'un état de sous-qualification à l'embauche et de surqualification à l'emploi, caractéristique de l'après-guerre où chaque jeune sortait de l'école avec la certitude de trouver rapidement un travail et d'apprendre le métier par l'expérience dans l'entreprise, à un état inverse : le jeune diplômé d'aujourd'hui possède concrètement plus de qualifications que son « *job* » n'en nécessite. Après de longues années d'études placées sous le signe de l'espérance et du dynamisme quant à son avenir, la jeunesse se retrouve confrontée à la morne réalité du marché de l'emploi et à la platitude des tâches demandées par les entreprises.

Une attente déçue

Le problème de la surqualification, c'est finalement l'histoire d'une attente déçue, d'une rencontre décevante entre les jeunes diplômés et le monde du travail. Ils souhaitaient faire de grandes choses grâce aux connaissances qu'ils ont acquises au fil des années mais il n'en est rien. Que ce soit après deux voire trois années de classes préparatoires aux Grandes Écoles ou plusieurs années passées sur les bancs de l'université, les jeunes diplômés se retrouvent très vite déçus par la trivialité des tâches qui les attendent. Arnaud Cudennec & Guillaume Pelloquin (2017) parlent d'un

« *sentiment de tromperie de la part du système éducatif : tout ça pour ça ?* ». En effet, les jeunes diplômés ont engrangé une quantité astronomique de connaissances en mathématiques, en géopolitique, en langues ou en philosophie et on leur demande désormais de répondre à leurs mails, de préparer la prochaine présentation PowerPoint et de remplir correctement les lignes de leur tableur Excel. Le décalage est tel qu'il ressemble parfois à un gouffre. C'est comme si les jeunes diplômés avaient quitté le ciel des Idées pour tomber dans la glaise de la banalité. L'atterrissage a été difficile.

C'est ce qui arrive aussi à Chick dans *L'Écume des jours* de Boris Vian (2014 [1947]). Il a beau être ingénieur de formation, son travail ne consiste qu'à veiller au bon fonctionnement des machines de l'usine dans laquelle il travaille. « *Il y avait des appareils de toutes les tailles. Chick connaissait bien ce spectacle. Il travaillait au bout de l'un de ces ateliers et devait contrôler la bonne marche des machines et donner aux hommes des indications pour les remettre en état lorsqu'elles s'arrêtaient après leur avoir arraché un morceau de chair.* » (Vian, 2014 [1947], p. 258-259). Chick pourrait se demander : à quoi bon être ingénieur pour surveiller des machines ? N'importe qui pourrait faire ce travail, non ?

Dès lors, Mats Alvesson & André Spicer (2012) parlent de « *stupidity-based organizations* » pour désigner toutes ces entreprises où on confie des tâches stupides à des surdiplômés qui parlent cinq langues. Dans *La Condition ouvrière*, Simone Weil (2017 [1951]) évoque à cet égard l'absurdité du travail d'un de ses collègues. Il est comparé à un enfant qui enfile des perles. « *Lorsqu'il met mille fois une pièce en contact avec l'outil d'une machine, il se trouve, avec la fatigue en plus, dans la situation d'un enfant à qui on a ordonné d'enfiler des perles pour le faire tenir tranquille ; l'enfant obéit parce qu'il craint un châtement et espère un bonbon, mais son action n'a pas de sens pour lui, sinon la conformité avec l'ordre donné par la personne qui a pouvoir sur lui.* » (p. 211) Plus récemment, Joseph Ponthus (2019) a mis en mots son quotidien à l'usine. Familier de Trenet et d'Apollinaire, l'écrivain-ouvrier évoque lui aussi les tâches stupides qui lui sont assignées. Il doit notamment couper des queues de vaches pendant des journées entières. Pendant huit heures sans interruption, les carcasses de vaches se succèdent dans un ballet infernal et Ponthus (2019) n'a pas d'autre choix que de sectionner les queues des bovidés qui se présentent sur sa ligne de découpe.

Ce décalage entre les compétences philosophiques de Weil (2017 [1951]) et son travail à l'usine ou entre la culture littéraire de Ponthus (2019) et l'absurdité de son poste de découpe n'est pas sans rappeler le sentiment ressenti par certains jeunes diplômés qui rejoignent les tours d'affaires. Faut-il vraiment avoir un Bac +5 pour réaliser correctement les missions qui leur sont confiées ? Il semble légitime d'en douter. En tout cas, on retrouve le caractère cynique de tels emplois dans

Melancholia de Lars Von Trier (2011). La scène se passe dans la salle de bal lors des festivités du mariage. Justine échange alors avec son patron Jack qui lui annonce qu'il a embauché son neveu Tim dans son entreprise de publicité parce qu'il n'avait aucune compétence.

« - Jack : Je te présente ce jeune homme (...) Tim travaille pour nous depuis deux jours. C'est également mon neveu mais n'en tient pas compte. (...) Je l'ai engagé dès que j'ai su ce qu'il avait comme formation.

- Justine : Ah bien.

- Jack : Que faut-il avoir reçu comme formation pour pouvoir faire son chemin dans les relations publiques ? Tim ? Aucune bien sûr ! C'était presque trop beau. Il ne sait rien. Je l'ai embauché tout de suite et à un très bon salaire, pas vrai Tim ?

- Tim (en acquiesçant) : Un très bon salaire, oui.

- Justine : Eh bien, félicitations. »

(Von Trier, 2011, 39^{ème}-40^{ème} minute)

Jack est un personnage cynique mais est-il si éloigné de la réalité ? Ne rien savoir, n'avoir aucun talent ni aucune compétence : tels sont les mots d'ordre « *pour pouvoir faire son chemin dans les relations publiques* ». Dans l'entreprise de Jack, le premier venu sans aucune formation peut très bien faire l'affaire : « *il ne sait rien* ». Tout cela sera évidemment récompensé par « *un très bon salaire* ».

C - L'impression de n'avoir aucune utilité sociale

L'inutilité sociale

On retrouve cette question de l'inutilité sociale de certains emplois sous le plume de Jean-Laurent Cassely (2017b). Pour lui, « *les nouvelles générations de jeunes diplômés fuient les « métiers à la con », dans le sens où ils paraissent n'avoir aucune utilité sociale et n'apportent que peu de satisfaction personnelle* ». (Cassely, 2017b)

David Graeber (2018b) le rejoint dans cette analyse. On est face à un « *bullshit job* » lorsque même la personne qui effectue ce travail est incapable de justifier l'existence de son activité. « *Des petits managers, des gens du télémarketing, des gens qui font des prêts à distance, un nombre incroyable de gens qui travaillent dans l'administration pensent secrètement que s'ils n'existaient pas, cela ne ferait aucune différence. (...) Les gens pensent que s'ils ne font rien d'utile, ils pourraient aussi bien ne pas exister.* » (1^{ère} minute). Ce sentiment d'inutilité est un des facteurs favorables au surgissement de l'absurde. Les jeunes diplômés font l'hypothèse de leur inexistence et se rendent compte que rien ne changerait s'ils n'allaient pas travailler le matin. Ils ne sont pas venus travailler aujourd'hui et pourtant « *rien de*

nouveau sous le soleil » (Qohélet, 2012 [250 av. J. C.]) Si leurs emplois ne servent à rien ni à personne alors par extension, ces jeunes diplômés peuvent se dire qu'eux aussi ne servent à rien. L'absurde est alors la suite logique d'un tel constat.

Inspirés par l'article originel publié en 2013 par David Graeber dans *STRIKE! Magazine*, Julien Brygo & Olivier Cyran (2016) ont décidé de mener l'enquête « *sur l'utilité et la nuisance sociales des métiers* ». En effet, si Graeber (2013) s'attache à dépeindre des cadres déprimés, rincés voire accablés par la conscience de leur inutilité, Brygo & Cyran (2016) ont préféré mener une enquête de terrain au plus près de tous les trimardeurs rompus aux horaires délirants et aux salaires de misère. Derrière la question de l'utilité des métiers, il y a le problème de la rémunération qui en découle.

Le paradoxe des salaires

Plus un travail est utile socialement, moins il est payé et à l'inverse, moins il est utile, plus c'est un *bullshit job*, plus il est payé et plus il est reconnu. David Graeber (2018a) prend notamment l'exemple des infirmières qui ont des salaires dérisoires alors que leur travail a un impact direct sur la société. Sur ce point, Delphine Dechaux (2017) a consacré un article dans *Challenges* pour évoquer le salaire indigne des infirmières. Plus récemment, Arnaud Chéron & Pierre Courtieux (2020) se sont appuyés sur les données de l'OCDE publiées en 2017 afin de rappeler que « *le salaire des infirmiers des hôpitaux publics [français est] particulièrement bas, en moyenne 5 % en deçà du salaire moyen national, classant la France parmi les 5 derniers pays sur les 29 pays développés considérés.* »

Pour Éric Heyer, Pascal Lokiec & Dominique Méda (2018), le fossé entre les deux hiérarchies, celle des rémunérations et celle de l'utilité sociale, est énorme. Avec la crise récente du coronavirus, l'importance de certains métiers (soin, transport, alimentation...) a d'ailleurs fait l'objet d'une prise de conscience collective. Tous les « *invisibles* » se sont finalement révélés être indispensables au bon fonctionnement de la société.

Du bon usage de l'inutilité

Même si Graeber (2018a) fustige les « *bullshit jobs* » qu'il assimile à des emplois parasites, il faut veiller à ne pas chercher à se débarrasser de tout ce qui semble futile dans nos sociétés. À rebours de toutes les promesses qui visent l'action efficace, les sciences humaines et la philosophie en particulier apparaissent parfois comme des fantaisies voire des futilités. C'est en tout cas le raisonnement mené par le président brésilien Jair Bolsonaro lorsqu'il a annoncé en 2019 vouloir couper les fonds publics alloués aux universités de sociologie et de philosophie, pour les

réattribuer à d'autres filières, plus rentables. L'objectif affiché était de « *tourner ces ressources vers des domaines qui génèrent plus de revenus aux contribuables, tels que les formations d'infirmiers, la médecine vétérinaire, l'ingénierie ou la médecine.* » (Silveira de Andrade Antunes, 2019)

En somme, il y aurait une véritable dichotomie, irréconciliable à première vue, entre d'un côté, des disciplines scientifiques et des métiers utiles à la société et de l'autre, des « *sciences molles* » futiles, incapables de faire des promesses de progrès et qui devraient rester marginales dans des sociétés productives. Pourtant, le philosophe italien Nuccio Ordine (2016 [2013]) soutient qu'il y a une « *utilité de l'inutile* ». S'acharner à ne faire que des choses utiles en ne visant que l'efficacité finit par dessécher l'esprit. En somme, toutes les formes de curiosités intellectuelles et spirituelles ne sont pas nécessairement fondées sur un principe d'efficacité et c'est justement ce qui leur confère de l'importance car c'est là la prérogative et le privilège de l'humain. Être humain au sens d'Ordine (2016 [2013]), c'est savoir d'abord reconnaître la primauté de l'utilité de l'inutile. L'inutilité doit donc conserver une place essentielle dans les sociétés humaines.

1. 1. 4. La perception du management

A - Les problèmes avec la hiérarchie

Faire face aux « cannibales en costume » et aux « sales cons » en entreprise

Les relations avec les managers et leurs pratiques managériales font également parties des conditions d'apparition potentielles de situations absurdes en entreprise. Au cours d'une étude empirique longitudinale portant sur un panel de 209 jeunes diplômés de grandes écoles de commerce et d'ingénieurs, Catherine Fabre & Patrice Roussel (2013) ont montré que toutes les parties prenantes de l'entreprise avaient un rôle spécifique à jouer dans la socialisation organisationnelle des jeunes recrues. Si la qualité des relations avec les collègues de travail était liée positivement à la maîtrise des aspects cognitifs de la socialisation, l'adhésion aux valeurs et aux buts de l'entreprise était positivement corrélée à la qualité des relations avec les managers ainsi qu'au soutien organisationnel perçu.

Malheureusement, les relations avec les supérieurs hiérarchiques sont bien souvent entachées par des conflits larvés et des guerres intestines. À en croire le sociologue David Courpasson (2019), les employés du tertiaire seraient des « *cannibales en costume* » prêts à s'entre-dévorer. Loin d'être un lieu pavé de bonnes intentions, l'entreprise décrite par Courpasson (2019) se présente plutôt comme un espace impitoyable où les rapports sociaux ressemblent à des actes de cannibalisme. C'est bien la violence et non la solidarité qui est au cœur de la vie

organisationnelle. Fort de 30 ans d'expérience sur le terrain, le sociologue présente volontiers les relations interpersonnelles comme des exutoires propices aux instincts primaires et aux pulsions guerrières où les salariés n'attendent qu'une seule chose : pouvoir se dévorer entre eux comme des animaux. Autrui est alors perçu comme un obstacle sur le chemin de la réussite : il faut en quelque sorte « bouffer » l'autre pour enfin triompher. De ce cannibalisme policé, il peut ressortir des tensions accrues entre collègues mais également entre les collaborateurs et leurs managers.

Au-delà des « *cannibales en costume* », les jeunes diplômés peuvent également faire la rencontre du « *sale con* » ou « *asshole* » pour reprendre le terme de Robert Sutton (2010 [2007]). C'est l'archétype de ce que Clément Rosset (1993 [1976]) appelle la bêtise du second degré. Tel Moïse sauvé des eaux, le « *sale con* » pense échapper à la bêtise en brandissant un pseudo-vernis managérial en guise de paratonnerre.

Malgré le caractère frivole et volontiers outrageux de la sémantique utilisée par Sutton (2010 [2007]), le sujet est très sérieux voire même capital pour les organisations. Pour ce théoricien du management, il apparaît indispensable d'analyser le comportement des individus pour en comprendre les conséquences organisationnelles. À cet égard, Sutton (2010 [2007]) établit une distinction entre le « *sale con occasionnel* » et le « *sale con certifié* ». Le premier a pu se laisser aller ponctuellement à un comportement déplacé tandis que le second use en permanence d'une attitude toxique envers ses subordonnés. Même si le premier doit faire l'objet d'une surveillance, le second représente un véritable danger pour les organisations.

Toujours plus de strates

On voit se développer dans les entreprises une sorte d'amour de la hiérarchie pour la hiérarchie. Comme le souligne Yves Morieux (2019), directeur de l'Institute for Organization du Boston Consulting Group (BCG), « *la plupart des entreprises ne savent pas faire fonctionner [les structures matricielles]. Trop souvent, la matrice vient s'ajouter à une structure hiérarchique. On ajoute de la complication à la complexité. Le meilleur indicateur de cette tendance est la floraison des comités en tout genre pour que la hiérarchie puisse répondre aux nouveaux problèmes qui se posent. Résultat : un processus qui prenait trois jours en moyenne en prend huit aujourd'hui* ».

David Graeber (2018b) parle à cet égard de « *féodalisme managérial* » : « *on empile des liens, des rangs et les gens sont payés pour faire en sorte que les gens qui leur donnent des ordres aient l'air importants (...)* Dans chaque niveau de la société, on ajoute des niveaux entre les couches, entre les gens qui font le travail et

ceux qui ont l'argent. » (4^{ème} minute). En somme, on assiste à une prolifération des postes d'encadrement, d'accompagnement et de surveillance. Ce sont les fameuses « *fonctions support* ». À l'inverse, on remarque une diminution progressive des salariés qui font le travail à la base. Graeber (2018b) ne manque pas de rappeler qu'il « *y a beaucoup d'entreprises où il y a plus de managers qu'il n'y a d'employés. Deux fois plus parfois.* » (5^{ème} minute)

Une crise de l'autorité

Dans un ouvrage intitulé *Où est passée l'autorité ?*, Laurent Joffrin & Philippe Tesson (2000) se sont interrogés sur le devenir de l'autorité dans nos sociétés contemporaines. En s'intéressant à tous les domaines de la vie sociale, Joffrin & Tesson (2000) se sont demandés si derrière l'impression d'un délitement de l'autorité, il n'y avait pas une crise plus profonde : celle du vivre ensemble. Il ne faut cependant pas confondre autorité et pouvoir. En effet, le pouvoir n'a pas la légitimité de l'autorité. L'autorité est un pouvoir reconnu, là où le pouvoir ne l'est pas forcément. L'autorité implique, là où le pouvoir applique. Comme le rappellent Raymond Boudon & François Bourricaud (1994 [1982]), « *on parle de l'autorité d'une personne, d'une institution, d'un message, pour signifier qu'on leur fait confiance, qu'on accueille leur avis, leur suggestion ou leur injonction, avec respect, faveur, ou du moins sans hostilité ni résistance, et qu'on est disposé à y déférer* ». (p. 32)

Cette « *crise de l'autorité* » n'est pas simplement une crise du pouvoir mais également une crise de confiance comme en témoigne une étude menée par l'institut BVA pour Malakoff Médéric auprès de 502 dirigeants d'entreprises et de 1001 salariés²⁴. Ainsi, 95% des cadres et des responsables interrogés estiment jouir de la confiance de leurs collaborateurs, mais seuls 55% des salariés ont en réalité confiance dans leurs dirigeants. Les salariés accordent même davantage de confiance à leurs collègues directs qu'à leurs supérieurs hiérarchiques. Comme l'ont souligné Raymond Boudon & François Bourricaud (1994 [1982]), la confiance est essentielle pour établir l'autorité d'un manager. Or, cette confiance semble bien mise à mal par le régime de défiance généralisée dont parle Michela Marzano (2010a) dans *Le contrat de défiance*. Marzano (2010a) fait notamment de la confiance le ciment de toute vie en communauté et fustige les chantres de l'idéologie managériale qui présentent la confiance en soi comme la seule confiance digne de ce nom.

²⁴ <http://www.lecomptoirmm.com/management-rh/etude-regard-croise-dirigeants-salaries-confiance-entreprise/>

Un despotisme surnois

Dans son essai intitulé *Extension du domaine de la manipulation. De l'entreprise à la vie privée*, Michela Marzano (2010b [2008]) soutient qu'on a assisté progressivement ces trente dernières années à une sorte de changement de paradigme dans le sens où on est passé d'une société autoritaire où il y avait des ordres clairement définis et une adversité objective à une société où apparemment l'autorité a été mise à l'écart dans le sens où on valorise l'autonomie (chacun se donne sa propre loi), l'authenticité (chacun est censé pouvoir être soi-même) et le volontarisme (à force de vouloir, on peut obtenir ce qu'on veut). Finalement, derrière tout ça, l'autorité reste quoiqu'elle est présentée d'une façon différente. Dès lors, ce type de discours donne l'air de magnifier les salariés qui travaillent dans l'entreprise. Cette métamorphose de l'autorité fait qu'il n'y a plus d'autorité extérieure à laquelle on peut s'opposer de façon claire mais il y a une façon d'intérioriser les injonctions et donc de devenir soi-même responsable de son propre malheur.

En suivant cette perspective, Eugène Enriquez (2012 [1997]) montre comment les managers s'appuient sur des techniques de communication inspirées du monde de la publicité pour déclencher des promesses de bonheur chez leurs collaborateurs et les appeler à l'action. Dès lors, les managers déploient un imaginaire illusoire et séducteur afin de susciter le dévouement sans faille de leurs salariés.

Des modèles de management en crise

Même si l'autorité a changé de visage, les ordres continuent d'émaner des instances dirigeantes. La mutation de l'autorité n'a pas pour autant mis un terme au management top-down. On pointait déjà du doigt le caractère néfaste des réunions top-down dans le mémoire de master intitulé : « *L'ennui entre destruction et création : le cas des réunions de travail* » (Simon, 2017). Une réunion top-down faisait partie des facteurs propices au développement de l'ennui. S'il était amené à perdurer, cet ennui pouvait alors devenir une véritable gangrène destructrice. Confronté à un management top-down, le jeune diplômé est dans une attitude purement passive. Il n'est là que pour exécuter benoîtement les ordres et les consignes qu'il reçoit.

S'il se retrouve dans ce type de réunion, il écoute sans pouvoir intervenir. Parmi les personnes interrogées lors de ce mémoire sur l'ennui en réunion, on retrouvait Maryse qui « *décrivait son activité en réunion de cette façon : « on reçoit une information, on n'y apporte rien. » Bref, le participant fait acte de présence sans pouvoir apporter sa contribution. Il assiste à une redescente de données qu'il assimile plus ou moins. L'information ne circule que dans un sens et le schéma de communication semble figé.* » (Simon, 2017, p. 90) Le management top-down

considère les collaborateurs qui ne font pas partie du *board* comme de simples exécutants : ils n'ont qu'un rôle consultatif.

Sur ce point, Laurent Bibard (2012) met en garde les organisations uniquement centrées sur la quête d'une « *ultra performativité, normative et contrôlée* ». L'idée d'un management omnipotent, capable de tout prévenir et de tout contrôler, est une illusion. En effet, « *il va de soi qu'une attente de performance maximale et sous contrôle est directement contradictoire avec un contexte de plus en plus intensément chaotique* ». (p. 322) Dans ces conditions, « *l'omniprésence opératoire de la notion de contrôle joue dans le management le rôle que joue la notion d'arraisonnement ou de maîtrise et possession de la nature dans le domaine des sciences « dures »* ». (p. 323) Dès lors, cette quête de toute-puissance, d'un management qui impose ses désirs au réel fait courir le risque d'une mise à mort de l'organisation selon Bibard (2012).

Plus largement, Brigitte Nivet (2019) parle d'un « *malaise dans le management* ». Pour elle, le management est actuellement en crise. Elle constate que les jeunes diplômés n'aspirent plus du tout à la fonction de manager. Parmi les raisons invoquées, Nivet (2019) évoque trois modèles de management qui sont encore enseignés et utilisés : celui du gestionnaire scrupuleux issu de la tradition de l'organisation scientifique du travail, celui du leader avec le mythe de l'homme providentiel et celui de l'accompagnateur, du facilitateur et du soutien. Ces trois modèles sont plus ou moins en crise et suscitent la confusion parmi les jeunes diplômés. Dès lors, le paradoxe relevé par Nivet (2019) est saisissant : de nombreux jeunes diplômés d'école de management, qui sont préparés à devenir managers, ne veulent plus manager.

B - Les déboires d'un management par les objectifs

Manager par les KPI

Le règne des KPI (*Key Performance Indicators*) qui permettent de traquer la performance. Un KPI est un indicateur de performance pour votre entreprise. Cet indicateur est donc chiffré et permet de suivre l'efficacité d'une action par rapport à des objectifs définis. Un KPI peut prendre différentes formes : croissance du chiffre d'affaires, taux d'absentéisme ou taux de pénétration sur votre marché. « *Lorsque le travail est réduit à un output chiffré, les marges de reconnaissance se voient restreintes tandis que le management par le chiffre tend à accroître la pression sur les employés.* » (Cudennec & Pelloquin, 2017) Dans *Le travail intenable*, Laurence Théry (2010) évoque cette inflation d'objectifs chiffrés qui durcit les conditions de travail des salariés. Il en résulte toutes sortes de tensions qui risquent de mener à la rupture.

En effet, Michela Marzano (2010b [2008]) dénonce ce double jeu managérial où on prétend valoriser l'autonomie des salariés dans leur travail alors que les objectifs des entreprises restent fixés de manière autoritaire par la direction. La seule autonomie qui reste finalement aux salariés, ce sont les marges de manœuvre dans les moyens. Cependant, si les objectifs ne sont pas atteints à temps, on assiste alors à une culpabilisation du salarié. Dès lors, il y a un véritable phénomène de manipulation pour Marzano (2010b [2008]). En effet, on fait passer des objectifs de l'entreprise, des performances comme étant des objectifs personnels, propres à chacun des salariés. Ainsi, chacun est convaincu qu'il est en train d'ouvrir pour lui-même là où il continue à travailler pour une organisation.

Pour Olivier Vassal (2006), nul doute que « *l'adoption systématique du management par les objectifs a également une part de responsabilité dans le malaise actuel.* » (p. 71) C'est également ce que décrit Fabienne Hanique (2014 [2004]) qui s'intéresse au sens du travail après avoir suivi pendant trois ans une équipe de guichetiers d'un bureau de poste francilien. Les prescriptions exogènes venues de la hiérarchie qui incitent à vendre et « *faire du chiffre* » induisent des conflits de valeurs chez certains salariés. En effet, certains sont très mal à l'aise avec l'idée de « *vendre à tout prix* » des produits dont la plus-value n'est pas si évidente, en ayant de surcroît l'impression d'arnaquer les usagers. Ce management par les objectifs crée un sensation de malaise chez les guichetiers : ils ont le sentiment d'être devenus les parties prenantes d'un jeu de dupes dans lequel les usagers ignorent qu'ils n'ont plus affaire à des fonctionnaires du service public mais bien à des vendeurs intéressés au pourcentage.

Une folie numérique

Tandis qu'Olivier Rey (2016) soutient que la statistique est devenue un « *fait social total* » et que Ralph Hummel (2006) évoque un « *triomphe des nombres* », Barbara Townley (1995) s'intéresse quant à elle à l'extension des logiques comptables à toutes les sphères du management. En effet, il est désormais acquis que les évaluations chiffrées font partie des critères d'évaluation incontournables de la santé des organisations à tel point que Jerry Muller (2018) parle d'une « *tyrannie des indicateurs de performance*²⁵ ». L'ouvrage de Muller (2018) est alors l'occasion de dénoncer les excès d'une tendance à la valorisation de la calculabilité qui s'est imposée dans de nombreux secteurs (entreprises privées, hôpitaux, universités...). Lorsqu'on tient une comptabilité rigoureuse, on passe à côté de l'humain qui produit ces résultats.

²⁵ Version originale : "tyranny of metrics"

L'absurde résulte ici d'une rationalité scientifique poussée jusqu'au-boutisme. « *Paradoxalement, on pousse le rationnel jusqu'à l'irrationnel.* » (Ramadier, 2017, p. 143). Le culte de la performance, la « *gouvernance par les nombres* » (Supiot, 2015), la quantification permanente sont autant de symptômes d'une rationalité exacerbée. Dès lors, Maya Beauvallet (2009) dénonce toute forme de prise de pouvoir par les chiffres. Cette calculocratie et cette obsession numérique rappellent ici la comptabilité sadienne qui s'inscrit dans une logique folle. Dans les *Cent Vingt Journées de Sodome*, les personnages du marquis de Sade (2014 [1785]) tiennent une comptabilité macabre du nombre de victimes dans une quête de jouissance désespérée. Les chiffres finissent par perdre leur sens : ils sont vidés de tout contenu et ne sont plus que des vocables dépouillés de leurs signifiés. On mesure sans vraiment savoir ce qu'on mesure. C'est alors que le rationalisme conduit « *à l'annulation du ressenti* » (Faÿ, 2004, p. 102). Le sujet est « *expulsé de son monde, étranger à son travail.* » (Faÿ, 2004, p. 102)

Pour dénoncer cette tyrannie numérique, Boris Vian (2014 [1947]) nous propose dans *L'Écume des jours* un dialogue kafkaïen entre Chick et un de ses supérieurs hiérarchiques obsédé par la rentabilité :

- « - *Votre production baisse de 0,7%, dit le chef. Qu'est-ce qu'il y a ?*
 - *Quatre machines hors circuit, dit Chick.*
 - *À 0,8 vous êtes renvoyé, dit le chef de la production.*
 - Il consulta le niveau en pivotant sur son fauteuil chromé.*
 - *0,78, dit-il. À votre place, je me préparerais déjà.*
 - *C'est la première fois que ça m'arrive, dit Chick.*
 - *Je regrette, dit le chef de la production. Peut-être pourra-t-on vous changer de service.*
 - *Je n'y tiens pas, dit Chick. Je ne tiens pas à travailler. Je n'aime pas ça.*
 - *Personne n'a le droit de dire ça, dit le chef de la production. Vous êtes renvoyé, ajouta-t-il.*
 - *Je n'y pouvais rien, dit Chick. Qu'est-ce que c'est que la justice ?*
 - *Jamais entendu parler, dit le chef de production. J'ai du travail, il faut dire. »*
- (Vian, 2014 [1947], p. 262-263)

Vian (2014 [1947]) dénonce ici la cruauté de ce chef qui a les yeux rivés sur le niveau de la production. Il ne veut entendre aucune explication, aussi légitime soit-elle. Une seule chose compte : l'atteinte des objectifs. Il aura donc suffi d'une légère de baisse de productivité pour que le couperet tombe : Chick est renvoyé. On peut ici parler d'une logique de l'absurde même si le syntagme peut sembler oxymorique. Cette baisse de productivité est comme un grain de sable dans l'engrenage de la chaîne de production. Cependant, pour qu'il y ait un grain de sable, il faut bien qu'il y ait un engrenage donc il faut bien qu'il y ait une logique sous-jacente. Ce qui est absurde, c'est une action qui va suivre sa propre logique mais qui va être en

inadéquation avec un cadre qui lui aussi a sa propre logique. L'absurde surgit de la confrontation de deux logiques qui à un moment ne s'entendent pas : d'un côté, la logique froide du chef de production qui ne regarde que les chiffres et d'un autre côté, le bon sens de Chick qui a une baisse de régime pour la première fois. Le chef de production poursuit sa logique numérique jusqu'au bout : un seuil chiffré est un seuil qui ne doit pas être dépassé. Dès lors, ce froissement, ce grain de sable qu'est Chick produit de l'absurde.

C - La tyrannie des process et l'absence de questionnement

« *Le process, c'est le process* »

Les process pullulent en entreprise jusqu'à devenir le symbole d'une bureaucratie poussée jusqu'au-boutisme (Morel, 2002, 2018). Leur caractère paradoxal participe à l'absurdité qui règne dans certaines organisations. En effet, les entreprises demandent à leurs salariés d'être toujours plus rapides et performants mais dans les faits, l'accumulation des process les empêche de travailler. Pour Christian Morel (2018), ce ne sont pas les règles en elles-mêmes qui posent problème mais bien l'absence de gouvernance quant à leur démultiplication sans limites.

En plus de faire prospérer des injonctions contradictoires, les entreprises poussent les individus à devenir des automates cantonnés à exécuter des procédures définies à l'avance. Aucune place n'est faite à l'improvisation et au bon sens. Ce que disait Jacques Brel (1971) à propos de la bêtise illustre parfaitement cette stérilité des process. « *La bêtise, c'est terrible. C'est la mauvaise fée du monde, c'est la sorcière du monde. (...) C'est de la paresse je crois la bêtise. Une espèce de graisse autour du cœur qui arrive ; une graisse autour du cerveau.* » (25^{ème}-26^{ème} minute)

Pour illustrer ce drame des process, Julia de Funès (2017) s'appuie sur son expérience personnelle. En tant que formatrice externe en entreprise, on lui demande systématiquement sa carte d'identité à l'entrée des bâtiments dans lesquels elle intervient en échange d'un badge. Alors qu'elle rejoint la même entreprise depuis bientôt un an et que visiblement tout le monde la connaît, elle se demande si c'est bien nécessaire qu'à chaque fois, elle perde dix minutes à chercher sa carte d'identité pour la présenter à l'accueil. Un jour, elle osa questionner la pertinence de ce dispositif, on lui répondit alors : « *le process, c'est le process.* » (p. 22) Elle dira plus loin de cet employé chargé de l'accueil que « *sa pensée a été remplacée par un « dispositif ». Il a perdu tout bon sens, il ne pense plus, il ne réfléchit plus, il applique* ». (p. 22)

Dans son roman intitulé *Pas de vagues ! Voyage au bout de la grande entreprise*, Alexandre Rasteau (2017) s'appuie lui aussi sur ce qu'il a vécu au sein de la Compagnie Générale de Briquets pour dénoncer l'absurdité de toutes les procédures, règlements et autres directives. Son roman est également l'occasion de revenir sur le malaise qu'il a pu ressentir face à l'arbitraire des process. Tous ces comportements réflexes ne sont qu'une illustration de ce que Michel Foucault (1993 [1975]) appelle « *disciplines* » dans *Surveiller et punir. Naissance de la prison*. Lorsque Foucault parle de « *disciplines* », il évoque les modalités de pouvoir qui se sont progressivement développées à partir du XVIII^{ème} siècle et qui ont envahi ensuite toutes les dimensions de nos sociétés. La discipline est à distinguer du droit. Elle ne relève pas du domaine juridique. Alors que le droit cherche à protéger universellement les individus, la discipline est de l'ordre d'une contrainte instituée par un rituel. Cette invasion disciplinaire culmine alors dans une tyrannie de la norme qui vise à produire des individus dociles. L'obéissance aux procédures est devenue un *ethos*, un être-au-monde qui s'appuie sur la « *somme des héritages comportementaux, des sollicitations sociales, des influences politiques, des contraintes économiques qui [déterminent désormais] nos destins, sans se faire remarquer* ». (Tesson, 2016, p. 84) Bref, les process finissent par asphyxier, assécher et scléroser les entreprises et leurs salariés. Le process n'est rien d'autre qu'un prêt-à-appliquer, il dispense son utilisateur d'avoir à penser par lui-même.

Il suffit de suivre doctement les consignes pour bien faire. En somme, le salarié a fini par incorporer « *des automatismes de comportements, des gestes et des phrases rituelles qui lui ont ôté tout sens critique et tout bon sens, mais qui l'ont rendu productif et docile. La machinerie a remplacé la pensée* ». (De Funès, 2017, p. 25)

De la stupidité fonctionnelle au désastre

Le drame des process résulte de cette dichotomie entre ceux qui pensent et ceux qui agissent. Dans un essai intitulé *The Stupidity Paradox*, Mats Alvesson & André Spicer (2016) mettent en garde les managers des institutions bureaucratiques qui ne laissent aucune place à l'expression de l'intelligence humaine. À cet égard, ils parlent d'un phénomène de « *stupidité fonctionnelle* ». Au cœur de leur paradoxe, ils dénoncent l'affectation des salariés les plus compétents aux tâches les plus stupides. Ce phénomène se déroule en plusieurs étapes. La première étape est caractérisée par un manque total de remise en question des croyances dominantes dans l'entreprise. Il s'agit d'appliquer ce qui a fait recette par le passé pour éviter les interrogations jugées néfastes. Le second moment correspond à la disparition du pourquoi de l'action. Les salariés sont alors poussés à appliquer les process et à respecter la structure hiérarchique. Enfin, Alvesson & Spicer (2016) évoquent une dernière étape caractérisée par une attitude anti-conséquentialiste des acteurs de

l'entreprise. C'est le moment où les salariés cessent de calculer les conséquences de leurs actions au-delà de leur propre département. Le plus édifiant dans l'ouvrage d'Alvesson & Spicer (2016), c'est la manière dont ils démontrent l'attrait suscité par la stupidité fonctionnelle sur le court-terme. En effet, l'absence de remise en question et la conservation de structures processuelles séculaires assurent une certaine stabilité et des économies de moyens conséquentes. Cependant, lorsqu'elle est pensée sur le long terme, la stupidité fonctionnelle devient dévastatrice. Elle est marquée par l'imitation de la concurrence et la poursuite d'objectifs spécieux. La stupidité fonctionnelle devient alors la plus pure illustration de la bêtise. Elle fait écho au fameux « *J'y suis, j'y reste !* » prêté à Mac Mahon suite à la prise du fort de Malakoff que les Russes menaçaient de faire sauter. Quoiqu'il arrive, il s'agit de maintenir sa position au risque d'engendrer un désastre. Les deux auteurs ne manquent pas de citer l'exemple de la firme finlandaise Nokia qui a sombré à cause du logiciel Symbian, une véritable aberration sur le plan informatique mais que personne n'avait dénoncé à l'époque en raison d'une culture d'entreprise réfractaire à la critique.

Laurent Bibard (2015) fait un constat similaire lorsqu'il évoque les origines de la catastrophe survenue à Bhopal en Inde dans une usine de produits chimiques pendant la nuit du 3 décembre 1984. Ce désastre est un cas d'école de stupidité fonctionnelle. Suite à l'accident, ce seront près de quarante tonnes d'isocyanate de méthyle qui seront répandues dans l'atmosphère de la ville.

Le point initial de la catastrophe se situe au moment de la rotation des ouvriers dans la surveillance des cuves. À cette époque, la fermeture de l'usine était en cours. La direction américaine de l'entreprise avait d'ailleurs commencé à réduire les effectifs et tout le monde s'était mis dans une attitude où il ne pouvait plus rien se passer. L'équipe de maintenance ne questionnait plus rien, elle suivait tout simplement les process jusqu'à la fermeture définitive du site. En effet, les cuves qui produisaient les produits chimiques avaient été fermées depuis bientôt trois semaines, tout était parfaitement tranquille et personne ne soupçonnait un quelconque danger.

Vers 15 heures, le 2 décembre 1984, deux ouvriers ont averti leurs collègues qui étaient sur le point de les remplacer qu'ils étaient en train de faire couler de l'eau dans les circuits qui longent les cuves. L'objectif était double : permettre à l'eau réfrigérée de tempérer les réactions chimiques à l'intérieur des cuves et nettoyer les circuits autour des cuves pour démanteler l'usine. Ainsi, les deux ouvriers en place dirent à leurs remplaçants d'ouvrir les vannes d'arrivée d'eau pour maintenir une circulation hydraulique et nettoyer correctement les circuits.

Autre point important : le circuit autour des cuves avait deux fonctions. Le circuit d'eau permettait soit de refroidir les cuves, soit de les remplir. Cependant, les deux fonctions étaient exclusives. Si par exemple on faisait circuler l'eau le long des cuves, on empêchait l'eau de rentrer dans les cuves. Techniquement, des cylindres métalliques existaient à cet effet qu'on clipsait à l'endroit des dérivations d'eau pour empêcher l'eau de rentrer dans les cuves. Cette manœuvre était tellement évidente pour les deux ouvriers en place qui connaissaient très bien le système que pour eux, il allait sans dire que quand on faisait circuler l'eau le long des cuves, on mettait les cylindres pour empêcher un écoulement d'eau dans les cuves.

Les deux ouvriers qui ont passé la recommandation connaissaient très bien le système mais ils n'ont pas assez communiqué. Leurs collègues qui ont pris la relève venaient quant à eux d'un autre endroit de l'usine en raison d'une réduction progressive des effectifs. Dès lors, ces deux ouvriers novices pour ce poste ne savaient pas que le circuit avait deux fonctions et ils ne savaient pas qu'ils l'ignoraient. Malheureusement, si ces deux ouvriers avaient posé des questions, inconsciemment, ils seraient passés pour des incompetents. De peur de passer pour des imbéciles, ils ont préféré se taire.

C'est alors que pendant huit heures de l'eau a coulé dans les circuits mais elle est aussi rentrée dans l'une des cuves qui contenait encore 70% d'isocyanate de méthyle et la réaction chimique a commencé sans que personne n'ait douté un seul instant qu'une catastrophe était en cours. Tout l'enjeu de cette catastrophe réside donc dans l'obtempération de ces ouvriers qui ont pris le relais à 15 heures. Le problème ici, c'est évidemment l'absence de questionnement : « *les uns disent faites ça, les autres le font et tout le monde se tait* ». (Bibard, 2015, 9^{ème} minute) Dans *Les Décisions absurdes*, Christian Morel (2002) dénonce également toute forme de communication silencieuse qui débouche sur un malentendu. En s'appuyant sur la théorie orchestrale développée par Yves Winkin (2001 [1996]), Frédéric Ély & Marielle Metge (2016) montrent comment l'incommunication interne d'une organisation peut déboucher sur un orchestre dissonant. Dans le cas de Bhopal, les deux ouvriers qui connaissaient bien le système ont dit d'ouvrir les vannes, les suivants se sont exécutés sans poser de questions et la catastrophe a commencé. À un échange près, le destin de l'usine eût été radicalement différent. Beth Bechky (2003) s'était plus particulièrement intéressée à la question de la circulation du savoir et des connaissances entre plusieurs groupes professionnels au sein d'une même organisation. Parmi les points de blocage, elle avait notamment relevé les différences de langage, les lieux de travail éclatés et les conceptualisations divergentes. On retrouve bien ces éléments dans les origines de l'accident survenu à Bhopal.

La leçon délivrée par Laurent Bibard (2015) est claire : l'absurde collectif naît de l'absence de communication entre les groupes. Par conséquent, il ne faut pas suivre aveuglément les process et se murer dans le silence.

« Il faudrait que nous sachions tous travailler sur la base d'échanges et poser des questions, qu'on n'ait pas peur de poser des questions, qu'on n'ait pas peur d'avoir l'air ignorant et qu'on repère que ne pas savoir, c'est pouvoir apprendre alors que croire que l'on sait et qu'on ne sait pas et qu'on ne sait pas qu'on ne sait pas, ça frise le ridicule mais c'est parfois beaucoup plus grave que le ridicule. »

(Bibard, 2015, 14^{ème} minute)

D - Les sessions de team building : un cas d'école de l'absurdité organisationnelle

Des sessions aux multiples facettes

Apparu dans les années 1980 outre-Atlantique, le team building est un anglicisme qui désigne littéralement la « *construction d'équipe* ». Dès lors, les sessions de team building ont pour objectif de resserrer les liens entre les différents membres d'une équipe afin d'améliorer l'ambiance de travail et in fine augmenter la productivité. Paul Buller (1986) présente le team building comme « *une série planifiée de réunions animées par un consultant extérieur, avec un groupe de personnes ayant des relations et des objectifs organisationnels communs qui est spécialement conçu pour améliorer l'accomplissement des tâches d'une équipe en élaborant des procédures de résolution des problèmes et des compétences spécifiques pour ensuite résoudre les problèmes majeurs rencontrés par cette équipe*²⁶ ». (p. 149) Plus récemment, Anthony Reilly & John Jones (2008 [2001]) ont défini le team building comme « *une pratique de développement organisationnel qui donne aux équipes l'occasion de faire une pause dans leur travail quotidien afin d'examiner ce qui fonctionne et ce qui pourrait être amélioré*²⁷ ». (p. 461)

Pourtant, loin d'être de simples temps de réflexion collective, ces sessions prennent souvent des formes extrêmement diverses et parfois incongrues : chasse aux trésors, challenge sportif, laser game, escape game, atelier de cuisine... Par conséquent, les entreprises ne sont pas en manque d'inspiration pour proposer toujours plus d'activités insolites à leurs collaborateurs. Le team building peut tout aussi bien prendre la forme d'un stage de survie, d'une immersion en réalité virtuelle ou d'une croisière de rêve.

²⁶ Version originale : "a planned series of meetings facilitated by a third party consultant, with a group of people having common organizational relationships and goals that is designed specifically to improve the team's task accomplishment by developing problem solving procedures and skills and then solving the team's major problems."

²⁷ Version originale : "an organization development intervention that provides teams an opportunity to pause in their daily work to examine what's working and what could be improved."

Comme le rappelle Paul Buller (1986) dans sa définition, ces sessions sont souvent organisées par des prestataires externes (coachs professionnels ou agences d'événementiel) qui cherchent à se distinguer par leur originalité et la qualité de leurs animations. Ces prestataires promettent aux entreprises l'intervention de professionnels capables d'améliorer la cohésion des équipes dans une ambiance ludique et détendue. Il faut également rappeler que les sessions de team building sont censées reposer sur la participation de tous. En effet, l'objectif principal est d'optimiser l'intelligence collective en développant la connaissance de l'autre et de ses besoins. Pour ce faire, les activités proposées vont se focaliser sur différents aspects : la gestion du stress, la communication interpersonnelle et le développement de solidarités. Plusieurs angles d'attaque peuvent être choisis en fonction des objectifs à atteindre. Le team building pourra davantage porter sur un aspect sportif pour développer la solidarité des participants à travers des épreuves physiques collectives ou bien privilégier la connaissance d'autrui grâce à des activités artistiques capables de mettre en valeur les talents cachés des collaborateurs. Ainsi, de nombreuses recherches ont été menées sur le rôle du team building dans le milieu sportif afin de mettre en évidence les différents effets de ces sessions sur les équipes professionnelles ou amatrices (Prapavessis, Carron, & Spink, 1996; Widmeyer & Ducharme, 1997; Senécal, Loughhead, & Bloom, 2008). Abdulaziz Bubshait & Gulam Farooq (1999) soutiennent qu'un team building réussi n'est pas une tâche facile. Ils mettent en avant plusieurs éléments clés qui participent à la réussite d'une session parmi lesquels le respect et la considération pour chacun des membres de l'équipe, le rôle crucial de la communication et de la fidélité...

Le team building peut également être utilisé pour manager des équipes qui doivent coopérer temporairement sur un projet donné ou pour fédérer des équipes interculturelles voire interorganisationnelles (Dyer & al., 2013 [2007]). S. Jay Liebowitz & Kenneth de Meuse (1982) montrent eux aussi qu'on peut avoir recours au team building dans des cas bien distincts : pour renforcer une équipe déjà existante, pour former une nouvelle équipe, pour recréer une équipe après une réorganisation ou pour améliorer les échanges entre différentes équipes.

Une pratique à la mode dans les entreprises

Le team building s'est converti en véritable phénomène de mode dans les organisations. Comme le rappellent Liebowitz & De Meuse (1982), le team building est devenu une des stratégies de développement organisationnel les plus utilisées par les entreprises. Certains chercheurs en gestion se sont d'ailleurs intéressés à cette question des modes managériales (Ansari & al., 2010; Volberda & al., 2014). Une fois introduites, les innovations managériales se diffusent et évoluent en fonction de leurs degrés d'adaptation aux organisations (Volberda & al., 2014).

Face à l'expansion du team building, de nombreux ouvrages ont été publiés afin de donner les bonnes recettes à appliquer pour réussir une session de team building. Ainsi, Pierre Cauvin (2016 [1997]) propose 45 exercices pour avoir une bonne pratique du team building. Son objectif est de fournir des concepts opérationnels et des pratiques psychologiques efficaces pour assurer la cohésion d'une équipe.

Dans la même veine, Arthur Pell (2008) souhaite donner toutes les clés pour former une équipe et en tirer le maximum. Plus récemment, Arnaud Tonnelé (2015) a fait paraître *La bible du team-building*. À travers un florilège de fiches et de schémas pédagogiques, il souhaite accompagner les managers dans le développement du collectif des équipes.

Ainsi, Vincent Lenhardt (2015) va plus loin dans les objectifs fixés par les sessions de team building. Il s'agit pour le manager d'être « *porteur de sens* ». Grâce à son expérience, le manager se situe par rapport aux finalités en inscrivant le sens dans une double perspective : celle de la direction et celle de la signification. Dès lors, le sens impulsé va permettre de convertir les pratiques individuelles en dynamiques collectives à travers une vision partagée.

La question de la performance

Tinuke Fapohunda (2013) rappelle que le « *team building implique une grande variété d'activités à disposition des organisations et visant à améliorer la performance des équipes*²⁸. » (p. 1) Dans le même esprit, l'ouvrage proposé par Dyer & al. (2013 [2007]) ne cache pas l'objectif final d'un team building réussi : la performance des équipes. Il s'agit de trouver les façons les plus efficaces pour mieux travailler ensemble et de développer les talents de chacun pour atteindre un haut niveau de performance collective. Dans le cadre d'équipes interorganisationnelles, Robert Albanese (1994) stipule que des améliorations significatives dans la gestion de projets peuvent être atteintes grâce au team building en termes de coûts, de qualité et de sécurité.

Pourtant, les résultats des recherches sur les effets du team building sur la performance des équipes restent lacunaires et parfois même contradictoires. De Meuse & Liebowitz (1981) ont très tôt souligné le manque de rigueur des méthodes de recherche utilisées dans les travaux sur les effets du team building. Cet état de fait aboutit à l'absence de conclusions déterminantes sur le sujet. En 1986, Buller leur emboîte le pas en soulignant la médiocrité de ces résultats pour deux raisons majeures : l'absence d'une définition précise du team building et le manque de rigueur méthodologique notamment lors du processus d'opérationnalisation des

²⁸ Version originale : "team building involves a wide variety of activities, presented to organizations and aimed at improving team performance."

variables. La même année, Buller se lance avec sa collègue Bell dans une étude terrain sur les effets du team building sur la productivité. Malgré un design de recherche original et une étude menée auprès de 53 boveteurs, les résultats ne sont pas au rendez-vous (Buller & Bell, 1986).

Malheureusement, il semble que les avertissements formulés par De Meuse & Liebowitz (1981) puis par Buller (1986) dans leurs travaux n'aient pas été entendus puisque les recherches postérieures sur le team building ont donné des résultats contrastés en avançant tantôt des effets encourageants, tantôt des effets négligeables sur la performance.

En 2009, Cameron Klein & al. ont pourtant posé une question très simple : « *est-ce que le team building fonctionne*²⁹ ? ». Tout en étant encourageants, les résultats de leur étude sont moins tranchés que leur question initiale. Ils suggèrent l'idée que le team building améliore en partie les résultats d'une équipe. Plus précisément, les sessions de team building ont permis d'améliorer en priorité les composantes processuelles et affectives.

Les travaux menés par Anthony Ammeter & Janet Dukerich (2002) sont encore plus prudents quant à l'efficacité du team building sur la cohésion des équipes. Ils ont notamment montré que seul le comportement des managers était un indicateur clé du rendement budgétaire et de la perception de la performance des équipes. À l'inverse, ni le team building ni les caractéristiques des membres de l'équipe n'ont été considérés comme des indicateurs significatifs des taux de croissance. Dans le cadre de sa revue de littérature, Tinuke Fapohunda (2013) rappelle que de nombreux facteurs exogènes ont un impact significatif sur le travail en équipe parmi lesquels la culture organisationnelle, le niveau d'engagement des collaborateurs, le système de rémunération, le niveau d'autonomie des salariés... Il semble ici important de remarquer que le team building n'est pas la seule variable d'ajustement pour faire travailler ensemble des salariés.

Afin d'avoir une vue globale sur le sujet, Eduardo Salas & al. (1999) ont proposé une méta-analyse des recherches portant sur les effets du team building sur la performance. Leurs résultats sont sans appel. Ils mettent en évidence l'effet négligeable et non-significatif du team building sur la performance. Les auteurs précisent que 99% de la variabilité du rendement d'une équipe est attribuable à d'autres facteurs qu'au simple fait que l'équipe ait participé à une session de team building.

²⁹ Version originale : "Does Team Building Work?"

Le danger des dérives absurdes

Tout comme le team building, le coaching fait partie des modes managériales. Des coachs peuvent d'ailleurs être mobilisés lors de certaines sessions de cohésion. De nombreux auteurs ont développé une approche critique des phénomènes de coaching et de développement personnel en entreprise (Du Toit & Sim, 2010; Garvey, 2011; Gray, Garvey, & Lane, 2016; Louis & Fatien Diochon, 2018; Shoukry & Cox, 2018; De Funès, 2019). Certains chercheurs comme Hany Shoukry & Elaine Cox (2018) ont plus particulièrement pointé du doigt la dimension instrumentale et idéologique du coaching, parfois utilisé comme moyen de contrôle par les organisations.

Sur la question spécifique du team building, Carlos Valdes-Dapena (2018) développe un discours acerbe sur l'usage contre-productif de cette pratique. Il exhorte les entreprises à ne plus « *gaspiller [leur] argent dans le team building.* » Son constat est cinglant : « *la plupart des activités de team building ne font que vous faire perdre votre temps et votre argent.* » Il évoque notamment le cas de salariés invités à prendre l'avion pour se rendre à « *Londres où ils ont été logés dans un très bel hôtel et où un groupe de Maoris néo-zélandais leur a appris à faire le haka, une danse traditionnelle. (...) Au lieu de [développer l'esprit d'équipe], les participants se sont sentis gênés et l'expérience les a rendus plus cyniques que jamais* ». La sidération qui ressort de cette expérience met en lumière la dimension contre-productive d'une telle démarche. Valdes-Dapena (2018) ajoute également que les quelques liens créés lors de ces événements s'estompent rapidement avec le temps et ne changent en rien la façon de collaborer des salariés.

En simples observateurs des pratiques organisationnelles, Julia de Funès & Nicolas Bouzou (2018) prennent eux aussi pour cibles les séminaires de team building qui sont à leurs yeux « *significatifs des dérives managériales modernes* ». (p. 13) Dans leur ouvrage, ils multiplient les exemples qui « *ne sont pas seulement des anecdotes mais [aussi] des symptômes du non-sens actuel.* » (p. 13) Parmi les exemples mentionnés, on retrouve « *une entreprise [qui] organise des ateliers créatifs (ou plutôt récréatifs !) [pour stimuler l'inventivité et l'esprit d'équipe de ses salariés]. Les salariés d'une grande banque sont ainsi enfermés dans une pièce de 9 heures à 18 heures pour jouer aux Lego et à la pâte à modeler, comme s'ils étaient revenus... à la crèche.* » (p. 14) Dès lors, De Funès & Bouzou (2018) dénoncent ces activités stériles, infantilisantes voire dangereuses. En effet, ils évoquent le cas d'un séminaire organisé en 2005 par France Télévisions qui avait pour but de « *tester la résistance au stress des collaborateurs [en demandant] à une agence spécialisée dans l'événementiel de simuler une fausse prise d'otages* ». (p. 15) Tous ces exemples mettent en lumière les multiples dérives des ateliers de team building. En effet, « *les activités imposées aux collaborateurs lors de ces séminaires frisent*

souvent le ridicule » (p. 15) et d'ailleurs, ces pratiques sont totalement contre-productives car « *la plupart du temps, [elles] dégoûtent les meilleurs et ne ravissent que les moins bons collaborateurs des entreprises* ». (p. 16)

Kate Mercer (2016) non plus n'est pas tendre avec les séminaires de team building. Dans son ouvrage *A Buzz in the Building. How to build and lead a brilliant organisation*, elle met en garde contre les sessions de team building pour plusieurs raisons. Il y a tout d'abord un écart trop important entre les activités pratiquées en entreprise et celles qui sont proposées au cours du team building. Elle note également l'embarras qui est ressenti par de nombreuses personnes dans certaines activités pratiquées au cours des séances. Loin de fédérer les membres d'une équipe, cet embarras peut au contraire accentuer le fossé entre eux. Enfin, elle rappelle qu'il ne faut pas confondre travail d'équipe et socialisation.

1. 2. Chapitre deuxième : le choc de l'absurde et le devenir fantomatique

« *Moi, dans l'état où je me trouvais maintenant,
si l'on m'avait demandé,
- Qui t'a tué ? Dis-nous, dis-nous le nom de ton
meurtrier !
j'aurais répondu, sans doute,
- Le travail. »*
(Lacroix, *L'homme qui aimait trop travailler*,
2015, p. 157)

1. 2. 1. Le sens en entreprise : une quête impossible. De Rabelais à Camus

Pour Jean-Laurent Cassely (2017a), le jeune diplômé est un être en quête de sens. Toute la littérature sur la question du sens en entreprise est traversée par cette question de la quête (Pauchant, 1999; Holbeche & Springett, 2004; Rondeaux & Pichault, 2012). On retrouve d'ailleurs ce motif dans le documentaire saisissant réalisé par Nathanaël Coste & Marc de la Ménardière (2015) intitulé *En quête de sens. Un voyage au-delà de nos croyances*. Sous la forme d'un road-movie, ce film se présente comme la chronique d'une génération désabusée à la recherche d'un sens *hic et nunc*. Plus récemment, Mickaël Mangot (2020) a choisi de parler d'un « Empire du sens » pour montrer que la quête de sens des individus dans nos sociétés ne transformait pas seulement le travail mais aussi la consommation, les loisirs... En somme, cette quête contamine presque toutes les dimensions de la vie. Parmi les facteurs à l'origine de cette quête de sens, Mangot (2020) évoque l'effritement des leviers traditionnels du sens comme la religion, la famille et la carrière linéaire. Il y a donc un double mouvement antagoniste : moins de sens donné par la société mais plus de sens recherché par les individus. Dans leur dernier ouvrage, Anne Prevost-Bucchianeri & François Pottier (2020) ont choisi de reprendre le motif de la quête du Graal pour évoquer la recherche de sens des jeunes diplômés d'école de commerce.

Afin d'explorer ce thème de la quête et du voyage, il faut en revenir à la littérature médiévale depuis *Perceval ou le Conte du Graal* de Chrétien de Troyes (2012 [1190]) jusqu'au *Quart Livre* de Rabelais (1997a [1552]). Dans le cadre de l'œuvre rabelaisienne, il faut rappeler qu'à la fin de *Gargantua* les protagonistes font la découverte de l'énigme en prophéties dans les fondations de l'abbaye. Il s'agit d'un texte mystérieux qu'ils ne parviennent pas à déchiffrer et à interpréter. Le sens leur échappe. Dès lors, *Gargantua* (Rabelais, 1996 [1534]) s'achève sur un effondrement du sens. Les personnages sont dans l'impossibilité de trouver un sens définitif aux choses et de donner une interprétation satisfaisante. Ils évoluent alors dans un monde qui devient un questionnement sans fin. Avec ce sens en suspens, Rabelais annonce le sujet de ses deux prochains livres : le *Tiers Livre* et le *Quart Livre*. En

effet, le sujet central n'est plus l'itinéraire d'un héros, de son enfance jusqu'à sa maturité mais bien une interrogation sur le sens des mots et des choses.

Cette nouvelle aventure, c'est celle de l'interprétation des situations où le sens n'est plus donné comme une évidence. Le travail des personnages est désormais d'interpréter ce qu'ils vivent. Ils sont tout simplement en quête de sens. En cela, Pantagruel et ses comparses ressemblent à s'y méprendre aux jeunes diplômés qui arrivent sur le marché de l'emploi et découvrent le monde de l'entreprise. Ils cherchent le sens dans un univers qui a priori n'en a pas. Le médiéviste Jean-Pierre Bordier (1999) rappelle à cet égard que la quête est une « *notion « fonctionnelle » fondamentale dans le conte populaire (...) et dans le mythe [qui] est accomplie par le héros en vue de combler le « manque » caractéristique de la situation initiale* » (p. 684). À la fin du *Tiers Livre*, Panurge rencontre le fou Triboulet qui lui annonce que sa quête s'achèvera une fois qu'il aura rencontré l'oracle de la Dive Bouteille. Dès lors, cette quête de la Dive Bouteille est au cœur du *Quart Livre* tout comme la quête de sens est au cœur de la vie des jeunes diplômés. Au début du *Quart Livre*, Pantagruel et ses compagnons prennent la mer à la recherche de cet oracle. C'est une aventure qui va mener les personnages d'île en île. Cette errance ressemble à s'y méprendre au parcours de nombreux jeunes diplômés qui restent en poste dans une entreprise pendant quelques mois pour ensuite en changer. Dans un autre contexte, Sandra Lucbert (2020) a récemment opéré un parallèle entre les aventures des pantagruélistes et le monde absurde du travail. Entre les pages 33 et 35, elle mobilise *Le Quart Livre* et l'épisode des paroles gelées pour décrypter le langage utilisé lors du procès de France Télécom : « *les mots gelés de Rabelais sont nos formules à tirets.* » (p. 34)

D'une île à l'autre, Panurge et ses équipiers assistent à un défilé grotesque de lieux qui vont dessiner un monde désaxé, incompréhensible, incohérent voire absurde. C'est bien l'expérience de l'absurde que font les personnages de Rabelais (1997a [1552]). Cette absence de cohérence est favorisée par la construction insulaire de la structure du *Quart Livre*. Il y a à chaque fois la découverte d'une île différente qui n'a aucun rapport avec la précédente. À chaque fois, c'est un monde différent auquel il faut s'habituer, qui a sa propre logique et chaque île ne fait qu'accroître le désarroi des personnages qui ne comprennent pas le monde dans lequel ils se trouvent. Cette déstructuration de la narration fait qu'on en oublie le sens du livre et le sens de la quête.

Cette épopée maritime d'île en île est un formidable écho aux trajectoires des jeunes diplômés en entreprise. Les îles rabelaisiennes fonctionnent sur le même principe que certaines entreprises : des mondes autonomes où le sens fait défaut. En cela, les îles découvertes dans le *Quart Livre* fonctionnent comme autant de

terres absurdes à la manière des entreprises croisées par les jeunes diplômés dans leurs parcours professionnels.

Les pantagruélistes connaissent une forme de désillusion pendant leur voyage : le voyage déçoit car il met les personnages face à un monde souvent privé de sens, qu'ils ne comprennent pas, un monde effrayant face à des hommes enfermés dans leurs idées préconçues. Tout le *Quart Livre* de Rabelais (1997a [1552]) est habité par cette recherche d'un sens qu'il faut donner au monde dans lequel on vit. Un monde décevant, un sens impossible à trouver telle est la leçon que nous donne le *Quart Livre* qui est l'histoire d'une quête vouée à l'échec dans son ambition même. Cette désillusion rappelle les attentes déçues des jeunes diplômés qui avaient pourtant placés beaucoup d'espoirs dans leurs premiers emplois (cf. 1. 1. 3. *Le drame de la surqualification - Une attente déçue*).

Dès lors, comment penser l'absurde ? Généralement, on dit d'une décision qu'elle est absurde lorsqu'elle est contraire à la raison et au bon sens. C'est ce qui ne fait pas sens. Camus (1985 [1942]) donne une dimension plus profonde à l'absurde. Pour lui, c'est la « *confrontation entre l'appel humain et le silence déraisonnable du monde* ». (p. 46)

Transposé à l'entreprise, l'absurde serait cette confrontation entre l'appel d'un jeune diplômé isolé et le silence déraisonnable de son entreprise. L'ordinateur, le clavier, la chaise sont murés dans le silence. Ils n'offrent aucune réponse à la demande de sens du jeune diplômé. Le patron caché dans son bureau lui aussi reste muet.

L'entreprise ou le jeune diplômé pris séparément ne sont pas absurdes en eux-mêmes au sens de Camus (1985 [1942]) : c'est leur rencontre qui fait jaillir l'absurdité. L'absurde, c'est un rendez-vous raté, c'est le point de jonction d'une dialectique qui ne peut avoir d'issue. En effet, « *il ne peut y avoir d'absurde hors d'un esprit humain* » (p. 51). En somme, l'absurde, c'est le cri désespéré d'un jeune diplômé qui ne sait pas pourquoi il est là et qui, pour cette raison, se sent de trop dans une entreprise qui ne lui répond pas. Cette détresse sans réponse se mue en sentiment qu'on lui tourne le dos. L'absurde, c'est la rupture entre le jeune diplômé et son entreprise. Le jeune diplômé est à son poste mais il ne fait plus partie de l'entreprise.

1. 2. 2. L'expérience de l'absurde : une rupture dans l'ordre des choses

L'émergence du « pourquoi » par la rupture

Albert Camus (1985 [1942]) opère une distinction cardinale entre la notion d'absurde et l'expérience qu'on peut en faire. Il commence par essayer de dégager le concept de l'expérience en évoquant la naissance du sentiment de l'absurde qui apparaît tout d'abord dans l'expérience quotidienne du salarié qui se rend sur son lieu de travail. Pour Camus (1985 [1942]), cette expérience de l'ordinaire est la plus féconde dans la mesure où c'est l'absurdité à l'état pur qui se manifeste dans le vécu même de l'existence. Cette absurdité prend sa source dans le caractère cyclique des journées de travail. Ainsi, Michal Müller (2021) soutient que « *le motif de la cyclicité chez Camus représente un cadre stimulant pour analyser l'expérience vécue du management, qui se caractérise par des phases successives de succès et d'échec*³⁰ ». (p. 441) Expérimenter l'absurde, c'est finalement faire face à un éclatement de l'ordinaire marqué par cette cyclicité.

Dès lors, le surgissement de l'absurde, déjà présent à l'état latent, s'opère sous la forme d'une rupture dans l'ordre des choses. Dans *Le Mythe de Sisyphe*, Camus (1985 [1942]) évoque avec précision ce moment de cassure dans la quotidienneté.

« Il arrive que les décors s'écroulent. Lever, tramway, quatre heures de bureau ou d'usine, repas, tramway, quatre heures de travail, repas, sommeil et lundi, mardi, mercredi, jeudi, vendredi et samedi sur le même rythme, cette route se suit aisément la plupart du temps. Un jour seulement, le « pourquoi » s'élève et tout commence dans cette lassitude teintée d'étonnement. »

(Camus, 1985 [1942], p. 29)

Au cœur du train-train quotidien, Camus nous dépeint l'avènement d'une monotonie marquée par l'absurdité de l'existence. Surgit alors l'ennui pour marquer la saturation puis le questionnement existentiel. On a ici l'expression d'une habitude consciente d'elle-même et qui finit par décrocher. Dans le cadre de la crise du coronavirus, des confinements successifs et du couvre-feu généralisé, Marie Charrel (2021) a proposé un article qui pourrait reprendre le propos camusien dans *Le Mythe de Sisyphe*. Voici le titre qu'elle a choisi : « *Lever, travail, coucher : j'ai l'impression de revivre la même journée sans fin* » : *la grande déprime des Français face à la crise* ». Cependant, il arrive un moment où la mécanique bien huilée du rituel quotidien se grippe. On assiste alors à une sorte d'épiphanie. En prenant conscience de l'absurdité de sa condition, l'individu est à la croisée des chemins : « *la suite, c'est le retour inconscient dans la chaîne, ou c'est l'éveil définitif.* » (p. 29)

³⁰ Version originale : "Camus' motif of cyclicity represents a stimulating framework for analysing lived managerial experience, which is characterized by alternating phases of success and failure."

Par conséquent, le surgissement du « *pourquoi* » est lié à un élément déclencheur imprévu. Parmi les profils types de reconvertis identifiés par Chloé Schemoul (2019a) dans son *Manuel de l'affranchi*, on retrouve celui du déçu qui dès ses premières expériences professionnelles a été confronté au choc du désenchantement et à l'amertume de l'absurdité.

Clémence Choisnard (2018) illustre à merveille le propos camusien sur cette rupture qui surgit au cœur de la quotidienneté. « *Ces carrières [toutes tracées] ressemblent pour moi à un engrenage, un jeu auquel on jouerait bien plus longtemps qu'on ne le voudrait parce qu'on passe un niveau chaque année et cette perspective d'évolution nous pousse à rester pour décrocher tel « bonus », atteindre tel niveau. Et maintenu dans cette évolution, nous n'avons pas toujours le temps ou l'envie de faire le point, de chercher à savoir ce qu'on réalise, si on se réalise. Et un jour propulsé hors du métro à la Défense par une marée de costumes sombres qui s'éparpillent sur le parvis surgit une question : mais qu'est-ce que je fous là ? Et cette question je n'ai pas été la seule à me la poser.* » (Choisnard, 2018, 2^{ème}-3^{ème} minute)

Dans un autre registre, Michel Houellebecq (2010c) évoque lui aussi ce moment de rupture dans l'ordre des choses à travers la confession du père du héros de son roman *La carte et le territoire*.

« Je me souviens d'un soir, porte de Bagnolet, je rentrais du travail dans ma Mercedes, il était déjà neuf heures mais il y avait encore des embouteillages, je ne sais pas ce qui a déclenché ça, peut-être les immeubles des Mercuriales parce que je travaillais sur un projet très proche, que je trouvais sans intérêt et laid, mais je me suis vu dans ma voiture au milieu des bretelles d'accès rapide, en face de ces bâtiments immondes, et d'un seul coup je me suis dit que je ne pouvais pas continuer. J'avais presque quarante ans, ma vie professionnelle était un succès, mais je ne pouvais pas continuer. En quelques minutes j'ai décidé de fonder ma propre entreprise, pour essayer de faire de l'architecture comme je l'entendais. Je savais que ce serait difficile, mais je ne voulais pas mourir sans avoir au moins essayé. » (Houellebecq, 2010c, p. 225)

Cet extrait dépeint le surgissement du « *pourquoi* » au cœur du train-train de l'existence. Cette rupture, cette cassure, cette césure est imputable à un événement précis et datable. À travers cette anecdote, le père de Jed Martin revient sur un moment de prise de conscience quasi vertigineux qui lui a fait emprunter une trajectoire professionnelle complètement inattendue. Ce moment d'introspection lui a alors ouvert une large brèche dans un univers quotidien devenu laid et immonde.

Dans le film *Melancholia* de Lars Von Trier (2011), Justine fait elle aussi l'expérience de cette rupture lors de son mariage : elle n'est pas faite pour travailler dans une agence publicitaire. Sa créativité ne peut être mise au service d'une fin mercantile. Justine est une artiste qui laisse enfin parler la nécessité intime qui la compose et dont parle Rilke (2002 [1929]) dans les *Lettres à un jeune poète*. Elle vit une crise de sens radicale et décide alors de cesser toute hypocrisie avec son patron. Cette scène a lieu dans le jardin au moment où son patron vient de congédier son neveu Tim sans aucune raison apparente. Justine n'est pas venue à sa rencontre pour lui donner ses dernières idées pour son projet publicitaire. Elle a plutôt accepté cet échange pour lui renvoyer l'image de ce qu'il est : un être pathétique.

« - Justine : Je suis contente qu'on se soit trouvé Jack. Je te cherchais justement (...) Je n'avais rien pendant le dîner mais j'ai quand même caressé l'idée d'une petite campagne. Le problème étant : comment arriver à appâter un groupe d'ados avec un produit médiocre ? De préférence en créant une dépendance. Et je suis arrivée à une conclusion en ce qui concerne l'accroche et je me suis dit : et si au fond, on essayait plutôt de te vendre toi, au public, Jack. Et ça, surprise. Ça m'a fait revenir pile à mon point de départ, à rien... (...)
- Jack : Ma toute nouvelle directrice artistique pourrait-elle développer un peu son idée d'accroche ?
- Justine : Rien, c'est encore beaucoup trop pour toi Jack. Je te hais, toi et ta société si profondément que je ne trouve pas les mots pour l'exprimer. Tu es inméprisable, petit homme assoiffé de pouvoir, Jack.
- Jack : C'est une démission ? Parce que les offres d'emploi se font rares, tu sais. »

(Von Trier, 2011, 56^{ème}-58^{ème} minute)

Jack incarne tout ce qui répugne Justine : la bassesse d'esprit, la suffisance et le sentiment de toute-puissance d'un être ridicule face à la puissance du cosmos. Ce dégoût est tel que Justine ne parvient pas à trouver les mots justes pour l'exprimer. Pendant cet échange, le regard de Justine en dit tout autant que ses propos sur le mépris qu'elle ressent à l'égard de ce patron sinistre. Complètement abasourdi, Jack reste prisonnier de ses vieux démons de « *petit homme assoiffé de pouvoir* ». En effet, Jack pense qu'il tient encore les rênes du pouvoir : c'est lui qui donne du travail ou vire quelqu'un. Il ne trouve rien d'autre à rétorquer à Justine que « *les offres d'emploi se font rares* », insinuant ainsi que son petit coup de tête va lui coûter très cher. Justine vit une crise de sens et sait qu'elle ne pourra pas faire machine arrière mais elle n'en a que faire. Elle congédie son patron et ses projets dérisoires qui sont à l'image de la trivialité de ses préoccupations. Justine dénonce ici la fadasserie du travail publicitaire qui ne cherche qu'à « *appâter un groupe d'ados avec un produit médiocre* ». Pour elle, le véritable enjeu réside dans

l'expression artistique qu'elle mènera à son terme en construisant un tipi au milieu de l'abîme.

Cette déchirure décrite par Camus (1985 [1942]), Houellebecq (2010c) et Von Trier (2011) est une expérience irréversible : on ne peut plus l'oublier une fois qu'on l'a faite. C'est le surgissement d'un étonnement qui en lui-même est inoubliable et impérissable. Cette révélation est toujours une expérience individuelle : elle commence d'abord dans la solitude d'une conscience.

Substituer le « comment » au « pourquoi »

D'après Anne-Sophie Moreau (2021), « *un fossé demeure entre les jeunes recrues de l'utopisme contemporain et les dinosaures du CAC40. C'est, en gros, celui qui sépare le pourquoi du comment.* » Lorsque le « *pourquoi* » advient, c'est la question du sens de ce que l'on fait qui émerge. Aujourd'hui, nous sommes davantage dans une société du « *comment* » : comment obtenir un résultat ? Comment accroître la performance ? Quels sont les bons instruments à employer ? Le monde du travail est piloté par des totems récurrents : rendement, efficacité, résultats et performance. Pour Flavien Choffel (2017), il faut passer « *plus de temps à dire « pourquoi » qu'à expliquer « comment »* ». En effet, la question du « *pourquoi* » renvoie au sens de ce que nous faisons. Pourquoi est-ce que j'envoie ce reporting ? Pourquoi est-ce que je rédige ce rapport ? Pourquoi est-ce que je peaufine cette présentation ?

Pour Philippe Huneman (2020), demander pourquoi, c'est s'interroger sur la raison de quelque chose. Symbole de l'enfance par excellence, la question du pourquoi peut porter sur la raison d'un événement, la raison d'une croyance ou la raison d'un acte. En développant une « *grammaire du pourquoi* », Huneman (2020) montre que cette interrogation sur la raison d'être des choses est à la fois la plus essentielle et la plus vertigineuse de toutes les questions.

Plus largement, Flavien Choffel (2017) pose la question du sens du point de vue des managers. « *Est-ce qu'en [tant que manager] je me pose la question du sens que je donne à tous les objectifs que je fixe aux équipes ? Est-ce que je me préoccupe de m'assurer qu'ils ont compris pourquoi je leur demande d'effectuer telle ou telle tâche ? Est-ce que je suis bien certain moi-même de savoir pourquoi je choisis ces projets ?* »

1. 2. 3. Crise de sens et « *brown-out* » : deux synonymes ?

Après la naissance du terme de « *burn out* » avec le psychologue américain Herbert J. Freudenberger (1980) et son expansion jusqu'à devenir une « *crise de civilisation* » (Chabot, 2013), après le surgissement du « *bore-out* » ou « *syndrome d'épuisement professionnel par l'ennui* » (Baumann, 2016; Bourion, 2016), le terme de « *brown-out* » a fait son apparition sous la plume de certains auteurs comme François Baumann (2018) ou de certains journalistes grand public comme Rhymer Rigby (2015) ou Quentin Velluet (2016). Tel qu'il est présenté, le *brown-out* « *est la perception d'un travail dénué de sens. En découle une certaine lassitude ou un cynisme de celui ou celle qui en est victime.* » (Velluet, 2016) Pour Baumann (2018), le « *brown-out* » se caractérise par la prise de conscience de l'absurdité de son travail. Les salariés deviennent rapidement désengagés et las de leur emploi.

Lorsque Jean-Laurent Cassely (2018) parle de la crise de sens des jeunes diplômés, il évoque un « *vif sentiment de vide spirituel au travail* ». (p. 4) Il semble alors légitime de se demander si on parle de la même chose quand on évoque la crise de sens et le « *brown-out* ». Rhymer Rigby (2015) a listé dix comportements et sentiments caractéristiques des personnes victimes de « *brown-out* ». On retrouve effectivement des éléments que nous avons identifiés comme des conditions ou des symptômes de l'absurde en entreprise. Rigby (2015) évoque par exemple l'impression de travailler sans pour autant éprouver d'intérêt. Le travail en lui-même est considéré comme une corvée puisqu'il n'est pas stimulant intellectuellement. Cette caractéristique rappelle les éléments développés sur les problèmes liés à la surqualification et aux tâches stupides confiées aux jeunes diplômés (*cf. 1. 1. 3. La perception de son propre travail - B - Le drame de la surqualification*). Rigby (2015) mentionne également le sentiment d'avoir perdu la main sur sa carrière et l'impossibilité de prendre des décisions importantes. Cet élément fait écho aux propos de « *Maeda, le consultant devenu rappeur...* ». En effet, lorsqu'il parle de son malaise en entreprise, il évoque « *un sentiment général de ne pas maîtriser grand-chose. D'être sur des rails de plomb. D'être ballotté par le destin, un peu comme Barry Lyndon*³¹ ». Rigby (2015) décrit aussi une souffrance physique, point sur lequel nous allons revenir dans le cas du surgissement de l'absurde (*cf. 1. 2. 6. Face à l'absurde : le cri du corps*).

Là où il y a une divergence entre le concept de « *brown-out* » tel qu'il est envisagé par Velluet (2016) notamment et notre acception de la crise de sens, c'est sur la question de la rupture. Pour Velluet (2016), le « *brown-out* » se distingue du *burn-out* en tant qu'il « *n'est pas un état de crise et ne se manifeste pas de façon*

³¹ <https://www.fuyonsladefense.com/blog/news/il-etait-consultant-a-la-defense-il-est-devenu-rappeur.php>

violente sur le plan psychique ou physique ». Dès lors, cette conception du « *brown-out* » ne correspond pas exactement à la façon dont nous envisageons la crise de sens comme un choc, une rupture profonde dans le cours des choses (cf. 1. 2. 7. *Le choc de l'absurde. La première étape du devenir fantomatique*).

1. 2. 4. Face à l'absurde : un langage entre invention et perte

Penser l'absurde, c'est aussi penser son rapport au langage. L'absurdité des situations ne peut être envisagée sans une certaine déstructuration de la langue. C'est en tout cas ce que propose le théâtre de l'absurde qui est progressivement devenu un mouvement dramatique à part entière. Dès lors, le langage est investi par l'absurde, exprimant ainsi la difficulté à communiquer et à élucider le sens des mots.

Dans *La Cantatrice chauve*, Eugène Ionesco (2009 [1950]) a entièrement déstructuré ses dialogues. En effet, ceux-ci sont sans logique : des détails insignifiants et inappropriés sont donnés, ce qui déstabilise le lecteur qui ne comprend pas la portée ou l'intérêt de telles paroles. Derrière ce dessaisissement du langage ou cette confrontation des individus à des mots qui eux-mêmes sont interchangeables, il y a une critique du conformisme et de la rigidité des comportements. Finalement, Ionesco (2009 [1950]) nous présente des personnages sans âme, des êtres mécaniques qui rappellent certains ouvriers croisés par Simone Weil (2017 [1951]) dans *La Condition ouvrière*.

Les syntagmes prononcés ne sont finalement que des mots sans qu'ils aient une valeur informative quelconque puisque les informations données sont mélangées, changées, réinterprétées comme bon leur semble, sans que cela ait un impact quelconque sur les dialogues. Le langage chez Ionesco (2009 [1950]) est en rupture avec la façon que nous avons d'envisager un échange verbal. Le dialogue est correctement ponctué, les phrases comportent bien un sujet, un verbe et un complément mais elles ne sont pas porteuses de sens : il n'y a pas de logique entre les mots, ils semblent avoir été mis bout à bout sans raison particulière, personne n'écoute vraiment l'autre, les opinions énoncées changent en fonction des événements... Bref, Ionesco (2009 [1950]) procède à une véritable déstructuration du langage.

Bien avant le théâtre d'Eugène Ionesco (2009 [1950]), le dramaturge français Alfred Jarry (2011 [1896]) a lui aussi proposé un voyage linguistique avec les tribulations de son personnage impudent : le Père Ubu. Moins centrée sur la déstructuration, la pièce *Ubu roi* est un trésor d'inventivité lexicale. Dès le premier mot, Alfred Jarry (2011 [1896]) remet en cause le théâtre classique et son langage calibré. Le Père Ubu lance un grand « *Merdre* », véritable symbole d'un humour potache qui fera la fortune de la pièce. Le langage déployé par Jarry (2011 [1896])

tout au long de son œuvre est particulièrement incongru puisqu'il mêle aux tournures archaïques et nobles un parler très familier où les grossièretés se multiplient.

Dès lors, *Ubu roi* est un formidable écrin pour mieux comprendre le rôle essentiel joué par le langage dans la production de situations absurdes. Les mots deviennent complètement arbitraires, incapables de porter un sens motivé. Les fantaisies linguistiques du Père Ubu font alors écho à cette « *novlangue managériale* » analysée par la socio-anthropologue Agnès Vandeveldé-Rougale (2017). Si les trouvailles lexicales d'Alfred Jarry (2011 [1896]) font exploser les conventions théâtrales, la novlangue managériale participe à l'inverse « *au corsetage des imaginaires, au formatage des émotions [voire] à l'écrasement des intelligences individuelles et collectives* ». (4^{ème} de couverture)

En somme, qu'il s'agisse de la déstructuration opérée par Ionesco (2009 [1950]) ou de l'inventivité lexicale proposée par Jarry (2011 [1896]), les deux pièces forment un corpus essentiel pour comprendre le lien intime qui lie l'absurde et le langage.

1. 2. 5. Absurde et inauthenticité : « *le monde entier est un théâtre* »

Comme nous l'avons vu précédemment (cf. 1. 1. 1. *La vie en école : une initiation aux premières dérives absurdes*), les écoles préparent leurs étudiants à cette grande mise en scène de la vie en entreprise qui les attend. Dans cette sous-section, nous allons revenir sur cette question de la mise en scène de soi en entreprise et du lien qu'il est possible d'établir entre absurde et inauthenticité.

La vie sociale comme pièce de théâtre

« *Le monde entier est un théâtre, et les hommes et les femmes ne sont que des acteurs ; ils ont leurs entrées et leurs sorties. Un homme, dans le cours de sa vie, joue différents rôles ; et les actes de la pièce sont les sept âges.* »
(Shakespeare, 1864 [1623], p. 252)

C'est au cœur de la pièce *Comme il vous plaira* de William Shakespeare (1864 [1623]) que le personnage de Jaques débute son long monologue par la formule : « *le monde entier est un théâtre* ». (p. 252) Cette sentence est l'illustration emblématique de la notion baroque de « *theatrum mundi* » dont se sont inspirés de nombreux auteurs anglais, français, italiens ou espagnols au Siècle d'or. En étudiant la vie humaine sur le modèle d'une pièce de théâtre, le dramaturge Pedro Calderón de la Barca (2005 [1655]) publiera par exemple en 1655 *Le Grand Théâtre du monde*. Dès lors, il n'y aurait pas d'un côté le monde « *réel* » avec son authenticité et sa sincérité et de l'autre, le monde du théâtre avec ses artifices et ses codes scéniques. La scène théâtrale a envahi le monde : tout est théâtre, tout est jeu et mise en

scène. Par conséquent, les êtres humains ont tous un rôle à jouer, consciemment ou malgré eux, sur la grande scène du monde.

On retrouvera toutes ces intuitions plus amplement développées dans l'œuvre du sociologue américain Erving Goffman. C'est notamment dans ce qui est aujourd'hui reconnu comme le premier tome - *La Présentation de soi* - de son ouvrage intitulé *La mise en scène de la vie quotidienne* que Goffman (1973 [1956]) propose une approche individualiste de l'action s'organisant autour d'une « *modélisation dramaturgique* » de l'ordre social, à la suite du courant américain dit de l'interactionnisme symbolique. Ainsi, chez Goffman (1973 [1956]), « *la vie sociale est une scène* » (Gardella, 2003, p. 25) et chaque interaction est un acte durant lequel on devient un personnage en jouant un rôle. Dit autrement, dans ce qu'il appelle le « *domaine du face-à-face* » (Goffman, 1988), les personnes en coprésence sont dans une interprétation d'eux-mêmes et deviennent des personnages en représentation (*performance*). Dans cette approche du monde social, la tentative de donner une image de soi dramatique (*self*) ne doit pas se comprendre dans une perspective fataliste comme chez Calderón de la Barca (2005 [1655]), mais plutôt comme une volonté individuelle d'incarner au mieux les fonctions qui découlent du statut que l'on occupe dans l'interaction sociale.

Avec cette conception de la vie sociale comme pièce de théâtre, les cartes sont brouillées. Il devient en effet impossible pour autrui de distinguer ce qui relève de la sincérité et ce qui relève du jeu, ce qui relève du concret et ce qui relève de l'artifice.

On retrouve cette perte de repères dans le film *Mulholland Drive* de David Lynch (2001) lorsque le personnage de Betty tient la réplique à l'acteur Woody Katz. Lors des premières répétitions avec Rita, la scène est mal jouée et manque de profondeur. En revanche, lors de l'audition officielle, Betty transforme le texte en une scène de puissante tension sexuelle qu'elle parvient à contrôler et à transmettre à tous ceux présents dans la pièce. Le spectateur perd complètement ses repères. La scène est tellement bien jouée que le spectateur ne sait plus si Betty est dans sa jeu d'actrice ou si elle pense réellement ce qu'elle dit. Il devient également impossible de savoir si Betty s'adresse à celui qui lui fait face ou si elle s'adresse à son amante Rita comme par prosopopée. « *S'agit-il d'un jeu ?* » est sans doute la question qui revient le plus tout au long de cette audition mais également dans *La Vénus à la fourrure*, film de Roman Polanski (2013). À nouveau, le spectateur perd pied au cours des échanges sulfureux entre le metteur en scène Thomas et son actrice Vanda.

Figure 4 - La scène de l'audition entre Betty et Woody Katz dans le film *Mulholland Drive* de David Lynch (2001)



(Source : <https://www.flickfeast.co.uk/spotlight/scene-stealers-mulholland-drives-audition-scene/>)

Ces deux exemples cinématographiques témoignent de la porosité entre sincérité et jeu de rôles. Ils viennent directement illustrer cette dualité au cœur de notre réflexion. En effet, dans la théorie goffmanienne, l'acteur devenu comédien (*performer*), bien que doté de réflexivité (*quant-à-soi*) peut aussi se trouver face à une difficulté intrinsèque à son action : celle d'être en tension, puisque ne pouvant plus bien distinguer ce qui est de l'ordre de l'authenticité de soi et ce qui ressort du travestissement.

Théâtralité et possession chez Leiris (1989 [1958]) : la question du masque

On retrouve cette perméabilité entre authenticité et falsification chez Michel Leiris (1989 [1958]) dans *La possession et ses aspects théâtraux chez les Éthiopiens de Gondar*. Dans son analyse des possédés africains, Leiris (1989 [1958]) s'intéresse à la part de théâtralité et donc d'inauthenticité des cérémonies de possession. Comme le rappelle Érik Leborgne (2017), « *le possédé est tenu pour un pantin, une marionnette humaine manipulée par le zar. Cet aspect de la possession amène l'ethnologue à considérer sa dimension théâtrale* ».

La question centrale est la suivante : le possédé est-il habité par une entité extérieure qui le commande ou se complait-il dans un jeu d'acteur savamment orchestré ? Pour Leiris (1989 [1958]), « *la possession et le théâtre sont liés. (...) Autour*

d'un possédé qui donne l'impulsion première et devient une sorte de meneur de jeu, une comédie vient à s'organiser avec la complicité de tous et l'on y voit participer, en même temps que des personnes qui ne sont pas nécessairement regardées comme en état de possession ». (p. 84) Au cours de son enquête, Leiris (1989 [1958]) a bien saisi la part de comédie qui donne aux cérémonies leur caractère spectaculaire et sensationnel.

Dès lors, nul doute que « *les phénomènes de possession chez les Éthiopiens de Gondar saisis par des esprits dits « zars » présentent des caractères ambivalents. Ils peuvent être rattachés au chamanisme classique, mais ils s'ouvrent également sur des conduites à mi-chemin entre la vie pratique et le jeu théâtral* ». (Morin, 1960, p. 408) C'est donc bien cet état hybride qui retient l'attention de l'écrivain-ethnographe : il cherche à investiguer cette ligne de crête entre rite et jeu, entre possession et simulation. Ce qui saisit Leiris (1989 [1958]), c'est cette imbrication, ce « *mélange du « théâtre vécu » et du « théâtre joué »* ». (Morin, 1960, p. 408)

La métaphore théâtrale ne s'arrête pas aux phénomènes de possession chez Leiris. Dans un article intitulé « *Le « caput mortuum » ou La femme de l'alchimiste* » repris dans *Zébrage*, Leiris (1992) s'intéresse à la question du masque, objet théâtral par essence. « *Partant pour l'Afrique, Leiris se rend à ses propres yeux sur la terre même des masques, sur leur lieu d'origine, c'est-à-dire là où il pourra percer leur secret, là où ils se manifestent dans leur toute-puissance.* » (Cogez, 1999, p. 240) Leiris (1992) a bien saisi la profonde polysémie du terme de « *masque* » qui désigne à la fois l'objet « *dont on se couvre la figure pour se déguiser ou dissimuler son identité* » et « *l'apparence trompeuse sous laquelle on s'efforce de cacher ses vrais sentiments*³² ». Il est d'ailleurs fasciné par les pouvoirs de transformation du faciès. Grâce aux masques, « *la femme devient méconnaissable, plus schématique, en même temps que l'image de son corps s'impose avec un surcroît d'intensité. Par eux aussi, tel un fantôme de chair, (...) la femme est rendue beaucoup plus inquiétante, (...) elle acquiert une affolante généralité* ». (Leiris, 1992, p. 39) Le fantôme dont parle Leiris (2008 [1934]) dans *L'Afrique fantôme*, c'est peut-être finalement cette femme masquée. Être un fantôme en entreprise, ce serait alors jouer un rôle et porter le masque de l'employé modèle. Pour Gérard Coge (1999), cette « *première apparition du fantôme (...) doit être considérée comme essentielle : se rendant en Afrique, c'est bien de cette « femme en général », femme sans tête, femme-fantôme, que Leiris pense s'approcher* ». (p. 240) Dès lors, cette affaire de fantôme serait intimement liée à cette question du masque qui fait signe vers la dissimulation et la duplicité. En entreprise, porter un masque, c'est soustraire au regard de l'autre sa véritable personnalité.

³² <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/masque/49709>

Le monde du travail comme scène théâtrale

Si « *le monde entier est un théâtre* » (Shakespeare, 1864 [1623], p. 252), le monde du travail n'échappe pas à la règle. Il est lui aussi traversé par la question des faux-semblants et de la mise en scène. Dans *Sociologie de la gestion. Les faiseurs de performance*, Valérie Boussard (2008) explique notamment que les managers sont contraints d'incarner les principes du Logos gestionnaire. Dès lors, « « *jouer le manager* » signifie adopter les techniques de management les plus en vogue, non pas tant pour atteindre l'efficacité que pour mettre en scène un souci d'efficacité et ainsi gagner en légitimité. Il s'agit de jouer sur les apparences et de mettre en œuvre un « simulacre d'utilisation des dispositifs » ». (Divay, 2010, p. 71)

La question du « rôle » est d'ailleurs bien établie en sciences de gestion. D'après Robert L. Kahn (1964), tout individu qui travaille au sein d'une organisation exerce un ou plusieurs « rôle(s) organisationnel(s) ». Ce « rôle » renvoie à l'ensemble des attitudes et des missions attendues par sa position au travail. Dans l'exercice de son activité, l'employé peut se retrouver très vite confronté à des attentes différentes qui lui sont formulées plus ou moins explicitement par une pluralité d'acteurs. Pour Kahn (1964), ces attentes peuvent être émises par les collègues, les collaborateurs, les clients, les supérieurs hiérarchiques... Une « tension de rôle » apparaît dès que l'individu perçoit une difficulté, voire une impossibilité à répondre à toutes les attentes qui lui sont formulées (Royal & Brassard, 2010). Kahn (1964) va plus loin dans la granularité de son analyse et distingue trois types de tensions de rôle : les conflits de rôle, l'ambiguïté de rôle et la surcharge de rôle. Le « conflit de rôle » correspond à la survenue simultanée d'au moins deux demandes incompatibles concernant une mission. L'« ambiguïté de rôle » est la perception d'un manque d'information indispensable à la bonne exécution d'une mission. Enfin, Kahn (1964) parle de « surcharge de rôle » lorsque les attentes perçues par un individu dépassent le temps et plus largement les ressources dont il dispose.

Ce thème des « tensions de rôle » fait d'ailleurs l'objet de nombreuses recherches dans le champ gestionnaire depuis les années 1970. Ainsi, John Rizzo, Robert House & Sidney Lirtzman (1970) avaient développé une échelle de mesure de ce concept en s'appuyant sur deux dimensions : l'ambiguïté et le conflit de rôle. Plus récemment, Mélia Djabi & al. (2019) ont élaboré une échelle multidimensionnelle et intégrative sur cette question des « tensions de rôle ». Cette nouvelle échelle distingue non plus deux mais quatre dimensions de ce concept : celles liées aux attentes ambiguës, aux attentes contradictoires, aux attentes en conflit avec celles de l'individu et aux attentes excessives.

Dès lors, nul doute que le monde du travail est traversé par la question du « rôle » que chacun est amené à jouer pour s'intégrer à l'organisation. Dans *La*

comédie humaine du travail, Danièle Linhart (2015) revient sur l'ouvrage *L'open space m'a tuer* publié par Alexandre des Isnards & Thomas Zuber (2015 [2008]). En effet, les deux auteurs « *eux-mêmes jeunes cadres très diplômés, ont analysé et décrit le rapport au travail de leurs jeunes collègues de façon très imagée. Ils ont montré comment le modèle managérial prenait appui sur une propension naturelle des jeunes à jouer, à faire semblant, à donner le change, à rechercher les émotions fortes et le toujours plus* ». (p. 117) Par conséquent, la métaphore théâtrale est au cœur de leur propos pour penser les relations intersubjectives au travail. Inscrits dans une posture critique, Isnards & Zuber (2015 [2008]) fustigent ce jeu de rôles où l'illusion et la tromperie règnent en maître.

Une inauthenticité au principe de l'absurde

L'absurde surgit lorsque l'individu évolue dans cet environnement indistinct et nébuleux : il lui devient alors impossible de distinguer le vrai du faux. Difficile d'accorder sa confiance ou de construire des connivences durables quand l'hypocrisie est érigée en art de vivre, n'en déplaise à Olivier Babeau (2018) qui fait de l'hypocrisie le socle de notre société. Comme le rappelait Boris Cyrulnik (1997), « *quand tout vaut tout, rien n'a de valeur* ». (p. 153)

Il ne s'agit pas ici de faire l'apologie d'une transparence totale mais de souligner l'importance de l'authenticité dans les rapports humains pour échapper à l'absurde. C'est le philosophe canadien Charles Taylor (2015 [1991]) qui a établi ce lien entre perte de sens et inauthenticité. Dans son ouvrage basé sur un cycle de conférences diffusé par Radio-Canada en novembre 1991, il revient notamment sur « *certaines malaises de la modernité, et plus particulièrement [sur] trois d'entre eux : la perte du sens, l'éclipse des fins et la perte de la liberté* ». (Salas Astrain, 1995, p. 464) Pour remédier notamment à la perte du sens, Taylor (2015 [1991]) mise sur l'authenticité comme un « *idéal valable parce qu'être sincère envers soi-même signifie être fidèle à sa propre originalité, et c'est ce que chacun est seul à pouvoir dire et découvrir* ». (Salas Astrain, 1995, p. 465) C'est aussi le constat réalisé par Benoît Cherré & al. (2014) qui présentent la cohérence et l'authenticité comme deux remèdes à la dissonance éthique (i.e. le conflit entre notre éthique personnelle et l'éthique de l'entreprise) et comme soutien du sens au travail.

Plus récemment, le philosophe Claude Romano (2020) a souhaité faire le point sur cette question de l'authenticité en insistant sur les nuances de ce concept. Il rappelle que l'authenticité « *ne semble pas pouvoir être comprise comme une sincérité intégrale ou comme une sincérité qui devrait s'étendre à la moindre péripétie de la vie. Il y a des circonstances dans lesquelles il est légitime de taire la vérité, de la dissimuler et même, peut-être, de la travestir. Le juste qui ment pour sauver des enfants juifs n'est évidemment pas blâmable, sa conduite est courageuse*

et même admirable. » (p. 41). Dans ces conditions, Romano (2020) précise que l'authenticité ne doit pas être confondue ni avec la sincérité ni avec l'intégrité. L'authenticité « ressemble à la sincérité en ce sens qu'elle a affaire à la vérité, et consiste à faire la vérité sur soi, à la fois pour soi-même et pour les autres. Tandis que la sincérité consiste simplement à dire ce qu'on pense, et la fiabilité à faire ce qu'on dit, l'authenticité consiste à être ce qu'on est et à se présenter aux autres comme tel ». (p. 42-43)

Être authentique, c'est arrêter de passer son temps à jouer un rôle et à se présenter sous un jour différent en fonction de ses interlocuteurs. En s'intéressant à la question des différences entre générations sur les définitions du sens au travail, Kelly Weeks & Caitlin Schaffert (2019) montrent dans leur deuxième étude de type quantitative que toutes les cohortes générationnelles se rejoignent sur la volonté de se développer et de devenir elles-mêmes dans la perspective d'un travail sensé. On retrouve finalement cette authenticité dont parle Romano (2020) pour faire sens en entreprise.

1. 2. 6. Face à l'absurde : le cri du corps

Si le langage est en perdition face à l'absurde comme en témoignent Ionesco (2009 [1950]) ou Jarry (2011 [1896]), le corps quant à lui parle. L'absurde, ce n'est pas seulement l'éveil d'une conscience qui fait du « *pourquoi* » une question obsédante, c'est aussi une épreuve physique. Pour Albert Camus (1985 [1942]), l'absurde se vit et s'éprouve dans la chair : « *nous vivons avec des idées qui, si nous les éprouvions vraiment, devraient bouleverser toute notre vie.* » (Camus, 1985 [1942], p. 35)

Ce bouleversement physique est illustré par Leslie Kaplan (1996) dans son roman qui se déroule pendant les événements de Mai 1968. Elle nous fait entrevoir les réactions physiques ressenties par un de ses personnages à l'évocation de son lieu de travail.

« Quand je viens ici, j'ai peur. Pas de lui, elle montrait le contremaître, même s'il vous fait sentir toujours en faute, mais c'est pas ça. J'ai peur quand je viens, ma vie a pris ce tour, venir ici, qu'est-ce que ça veut dire ? C'est pas un endroit, ici, c'est pas un endroit. Je me réveille au milieu de la nuit, je transpire, je ne m'endors plus. Je ne comprends pas que ma vie entre là, dans cette boîte. Le matin j'arrive, je vois les grilles, la pointeuse, je me dis, qu'est-ce que je fais là, et au lieu d'être fâchée, en colère, j'ai peur. »

(Kaplan, 1996, p. 24-25)

Le corps saisi par la peur en dit parfois plus que les longues ruminations psychiques. Le travail s'est invité dans la vie nocturne du personnage de Kaplan : les

sueurs et l'insomnie ont fini par avoir raison de ses nuits, seuls moments de répits d'une existence centrée sur le travail.

Lorsque Colin, le héros de *L'Écume des jours* de Boris Vian (2014 [1947]), s'approche de l'usine dans laquelle il s'apprête à travailler, son corps parle pour lui. « *Les cheminées se rapprochaient. Colin sentait son cœur virer dans sa poitrine comme une bête enragée. Il serra le journal à travers l'étoffe de sa poche.* » (Vian, 2014 [1947], p. 273) Les battements cardiaques de Colin sont devenus le reflet de son état psychologique : son corps ne fait que mettre au jour ce qu'il tente de réfréner. En somme, l'enveloppe charnelle est une des premières à tirer la sonnette d'alarme de l'absurde.

1. 2. 7. Le choc de l'absurde : l'étape inaugurale du devenir fantomatique

Plus qu'une rupture dans l'ordre des choses, l'absurde fonctionne comme un choc violent. Penser la survenue de l'absurde sur le modèle d'une cassure fait écho au concept de « *turning point* » (Hughes, 1971) en sociologie. Ainsi, Glen Holl Elder (1985) décompose les parcours de vie en « *trajectoires et en transitions* ». « *Les trajectoires sont des séquences, interreliées et interdépendantes, d'événements dans les différentes sphères de la vie. Les transitions sont tantôt des étapes à l'intérieur de trajectoires régulières, tantôt des changements radicaux.* » (Abbott, 2010, p. 191) Dès lors, certains événements de la vie sont considérés comme des « *turning points* » pour Elder (1985) au sens où ils viennent interrompre des configurations régulières et réorientent les trajectoires initiales. Comme le précise Andrew Abbott (2010), « *les vies des individus suivent ordinairement un cours régulier, mais à certains moments des chocs externes et internes font qu'un individu va sauter dans une autre de ces trajectoires régulières* ». (p. 195)

Plus spécifiquement, notre conception de l'absurde comme choc peut être mise en dialogue avec le concept de « *choc de carrière* » développé par Jos Akkermans & al. (2018). Le choc se caractérise alors par sa rareté, son caractère imprévisible et son caractère limité dans le temps. Pour Akkermans & al. (2018), les raisons d'un tel choc sont variables (familiales, politiques, professionnelles...) et l'individu qui s'y trouve confronté peut l'envisager de façon positive ou négative. C'est en partant de ce cadre théorique que Pauline de Becdelièvre & François Grima (2020) se sont récemment intéressés au choc induit par la crise du coronavirus sur les parcours professionnels et le sens au travail. Parmi les transformations majeures du sens du travail identifiées par les deux auteurs, deux changements peuvent s'apparenter à ce que nous nommons ici le « *choc de l'absurde* ». Confrontés à la crise de la Covid-19, certains des salariés interrogés ont été confrontés à une remise en cause du sens de leur travail voire à une rupture de sens dans leur activité. Dès lors, « *le choc de carrière négatif [peut entraîner] une rupture du sens du travail et plus*

particulièrement de la signification de celui-ci. « Mon travail n'a plus de sens. Je ne sers à rien. » » rappelle un des salariés interrogés (Becdelièvre & Grima, 2020, p. 156). Si la crise du coronavirus apparaît comme un choc de carrière négatif, c'est parce que cette crise peut provoquer chez certains salariés une perte brutale du sens du travail.

Plus encore, cet absurde pensé sous la forme d'un choc brutal brise l'élan vital des individus pour les convertir en fantômes. Ce sera le cas du terrible accident qui coûtera la vie à Albert Camus et Michel Gallimard sur les bords d'une route de l'Yonne. Le 4 janvier 1960, la Facel Vega de Gallimard fait une brusque embardée sur la Nationale 5 et vient s'écraser contre un platane. Camus, qui occupe le siège avant-droit, est tué sur le coup à l'âge de 47 ans. Gallimard décèdera des suites de ses blessures. Finalement, l'auteur de *L'Étranger* n'aura eu de cesse d'essayer de comprendre l'absurde, de l'analyser et d'en extraire la sève primordiale. Ironie du sort : il est fauché en pleine gloire par cet absurde qui l'aura rendu célèbre.

Lorsque l'absurde frappe, il ne fait qu'annoncer le devenir fantomatique de l'être. Le fantôme de Camus (2013 [1994]) transfuse d'abord à travers son dernier chef-d'œuvre : *Le premier homme*. Seule consolation de son tragique accident, une serviette en cuir est retrouvée intacte dans la carcasse du véhicule. Elle contenait le début de son dernier ouvrage : 144 feuillets manuscrits, magnifiques fragments d'un roman autobiographique qui paraîtra en 1994.

Dans un autre registre, Sylvain Tesson (2016) a lui aussi vécu le double choc de l'absurde en 2014. Le sort s'acharne et marque une rupture dans son existence. Alors que « *les dieux avaient [longtemps] favorisé [sa] famille* », sa mère décède « *comme elle avait vécu, [en] faisant faux bond* » et lui se casse « *la gueule d'un toit où [il faisait] le pitre* ». (p. 15) Après avoir été rivé à un lit d'hôpital pendant des mois et victime de polytraumatismes, l'écrivain-voyageur a décidé de reprendre la route pour retrouver la vie. Il est convaincu d'une chose, c'est en battant le pavé qu'il trouvera son salut : « *en marchant, en rêvassant, j'allais convoquer le souvenir de ma mère. Son fantôme apparaîtrait si je martelais les routes buissonnières pendant des mois.* » (p. 17) À l'absurdité de la disparition de sa mère se succède d'emblée l'invocation d'un être fantomatique, insaisissable mais bien présent.

Ce passage de l'être vivant à l'être spectral est également illustré par le personnage de C joué par Casey Affleck dans le film *A Ghost Story* de David Lowery (2017). Après s'être installé avec son épouse dans une maison de la campagne texane, le personnage de C meurt dans un tragique accident de voiture. Dans ce film, l'absurde se manifeste à nouveau par un choc à l'image de l'embardée de la Facel Vega de Gallimard qui finit sa course contre un platane. Une fois qu'il a été frappé par l'absurde et qu'il est décédé, le personnage de C revient hanter sa femme

sous la forme d'un fantôme inoffensif et mutique. Il l'accompagne alors dans chaque instant de sa nouvelle existence solitaire. En somme, ce spectre à l'allure naïve d'un drap blanc percé de deux trous esquisse les contours d'un être mélancolique retenu dans le monde par la tristesse d'une femme qui pleure sa mort.

Figure 5 - Le devenir fantomatique de C (Casey Affleck) dans le film *A Ghost Story* de David Lowery (2017)



(Source : <https://hotcorn-cdn.s3.amazonaws.com/wp-content/uploads/sites/2/2018/04/18112303/A-Ghost-Story-Casey-Affleck-et-Rooney-Mara-dans-de-beaux-draps-758x379.jpg>)

Confrontés au choc de l'absurde en entreprise, les jeunes diplômés vont à leur tour devenir des fantômes. Finalement, leur devenir fantomatique va induire une double désertion, à la fois intérieure puis physique.

1. 2. 8. Premier aspect du devenir fantomatique des jeunes diplômés : la désertion intérieure

Le « cerveau vide » : vers une dévitalisation des jeunes diplômés

En sortant du bureau le soir, les jeunes diplômés peuvent avoir l'impression d'avoir le vertige. C'est cette sensation d'un « *cerveau vide* », comme lessivé par le travail du jour. On recense plusieurs types de fatigue. Il y a tout d'abord la fatigue saine du sportif qui vient de réaliser un effort physique qui rejoint celle du travailleur satisfait de ce qu'il vient d'accomplir (Fiat, 2018). Il y a aussi la fatigue intellectuelle de l'étudiant qui vient de plancher sur un devoir pendant quatre heures ou de réviser pendant tout un week-end. Enfin, il y a la fatigue délétère, quasi nerveuse, de celui qui a passé sa journée les yeux rivés sur son écran pour répondre à ses mails et

agrémenter un fichier Excel. Cette dernière fatigue épuise les ressources et vide le corps de toute énergie. « *Pour cette fatigue-là, il faudrait un nom à part* » (Weil, 2017 [1951], p. 146).

Le concept de « *cerveau vide* » semble approprié pour décrire la sensation qui en découle. Le corps n'est plus qu'une coquille vide, l'esprit n'y est plus. C'est une « *fatigue profonde, essentielle, [une] fatigue d'âme encore plus que de corps, qui marque les attitudes, les regards et le pli des lèvres.* » (Weil, 2017 [1951], p. 210). On retrouve cette idée de vide chez Philippe Le Ferrand (2014) qui parle d'une « *démotivation dans un « à quoi bon » » qui résonne « entre trois vides, vide du monde, vide de soi et vide des autres.* » (p. 10) Le narrateur du roman d'Alexandre Lacroix (2015) décrit lui aussi le vidage cérébral dont serait victime l'un de ses collègues : « *cette vie-là ne lui avait certainement pas mis du plomb dans la tête, elle l'avait même vidé, en un sens.* » (p. 84)

Une fois rentré chez lui, le jeune diplômé n'a plus aucune envie, il est inapte à tout, indifférent à ce qui l'entoure. En un mot, il est devenu apathique. Il n'est plus capable de s'adonner à ses loisirs habituels. Il a physiquement quitté son bureau mais le travail ne l'a pas quitté pour autant.

Ce sentiment de vide et cette fatigue extrême qui vire à l'épuisement sont décrits avec sagacité par Michel Houellebecq (2010c) dans *La carte et le territoire*. Dans son roman, il développe une mosaïque de personnages qui finissent tous épuisés par leurs besognes quotidiennes. À travers ses protagonistes, Houellebecq (2010c) ausculte un monde occidental fatigué. Tous paraissent creux, sans âme, au bout du rouleau, évoluant dans des paysages et une société qui se délitent. Le romancier dépeint notamment une serveuse épuisée et antipathique qui végète dans un monde rendu à son absurdité essentielle.

« *Une serveuse âgée passant la serpillière entre les tables se rapprochait d'eux, leur jetant des regards mauvais. Elle avait l'air non seulement épuisée, découragée, mais pleine d'animosité à l'égard du monde dans son ensemble, elle tordait la serpillière dans son seau exactement comme si c'était à cela que se résumait, pour elle, le monde : une surface douteuse recouverte de salissures variées.* » (Houellebecq, 2010c, p. 358)

De même, le commissaire Jasselin est un être fatigué, proche de la retraite et qui ne comprend rien à l'art.

« *Jasselin mit du temps à analyser l'information, les rouages de son cerveau tournaient au ralenti et il se sentait de plus en plus mal, il était fatigué à mourir, cette affaire le fatiguait au dernier degré.* » (Houellebecq, 2010c, p. 363)

Sous la plume de Houellebecq (2010c), la fatigue devient l'*ethos* du travailleur moderne, abruti par les tâches harassantes qui parsèment son quotidien. Mélissa Fox-Muratton (2021) en est convaincue : « *ce qui est résolument contemporain, c'est que la fatigue a envahi nos discours, et nos manières de nous décrire.* »

Simone Weil (2017 [1951]) poursuit les mêmes intuitions dans son récit d'usine : « *quant aux heures de loisir, théoriquement on en a pas mal, avec la journée de 8 heures ; pratiquement elles sont absorbées par une fatigue qui va souvent jusqu'à l'abrutissement.* » (p. 21) Dans *La Condition ouvrière*, l'abrutissement quotidien se mue en descente aux Enfers : « *le soir, je me sens (...) vraiment écrasée de fatigue (...); sentiment de commencer à nouveau à glisser à l'état de bête de somme.* » (p. 53) Ce surgissement du lexique animalier pour décrire un travail journalier devenu avilissant est intéressant puisqu'il fait écho aux origines linguistiques du mot « *management* ». Sur ce point, nous avons proposé une tribune publiée sur *The Conversation* qui revient sur les évolutions du mot « *management* » en rappelant que le terme apparaît dans la langue française avec le vocable de « *ménagerie* » (Simon, 2020b). Si la ménagerie est ce lieu où sont rassemblés des animaux rares, est-ce à dire que l'entreprise serait une ménagerie dans laquelle les salariés seraient semblables à des troupeaux d'animaux ? La question reste ouverte mais c'est en tout cas ce que laisse penser Charlie Chaplin (1936) dans son film *Les Temps Modernes* lorsqu'il assimile les ouvriers qui se rendent à l'usine à un troupeau de moutons.

Même si Simone Weil (2017 [1951]) parle du travail à la chaîne, la fatigue qui l'habite est semblable à celle qui surgit après une journée passée dans un bureau. Dans *Thérèse Raquin*, Émile Zola (2004 [1867]) nous présente le personnage de Laurent comme « *un employé modèle, faisant sa besogne avec un abrutissement exemplaire.* » (p. 126) Chaque journée est marquée par le même rituel : « *il arrivait à son bureau et y passait la journée entière (...) à attendre l'heure de la sortie. Il n'était plus qu'un employé comme les autres, abruti et ennuyé, ayant la tête vide.* » (p. 199)

En tant que jeune diplômée, Clémence Choisnard (2018) reprend cette distinction entre la fatigue saine de son nouveau métier d'enseignante et la fatigue délétère d'une journée en consulting.

« Les journées d'enseignement sont intenses. Je connaissais la fatigue qu'on ressent après une journée passée à bosser sur une « due diligence », ne quittant Excel des yeux que pour avaler en vitesse le dîner que l'équipe s'était fait livrer mais tout en sachant que le lendemain matin, on devrait aller présenter les résultats trop tôt aux clients mais j'ignorais que je serais tout aussi lessivée après une journée de cours où une attention de tous les instants est nécessaire pour garder en tête votre objectif, la manière dont vous voulez

amener les élèves à l'apprentissage tout en intégrant ce qu'il peut y avoir d'imprévu, de vivant. » (Choisnard, 2018, 10^{ème}-11^{ème} minute)

Il y a donc bien une véritable dichotomie entre la fatigue de celui qui ressent de la fierté d'avoir réalisé un travail exigeant et celle pour le moins néfaste d'un salarié qui a rempli machinalement son fichier Excel. En tout cas, la fatigue délétère qui casse les esprits reste taboue en entreprise. « *On dirait que, par convention, [elle] n'existe pas... Comme le danger à la guerre, sans doute.* » (Weil, 2017 [1951], p. 83)

Finalement, ce « *cerveau vide* » est le signal fort d'une absurdité en marche, annonciatrice d'une dévitalisation progressive des salariés.

Figure 6 - Première de couverture de *La révolte des premiers de la classe* de Cassely (2017a)



(Source : <http://www.rfi.fr/emission/20170806-revolte-premiers-classe-jean-laurent-cassely-arkhe>)

La première de couverture choisie par Cassely (2017a) pour son livre *La révolte des premiers de la classe* illustre à merveille ce face-à-face entre l'*être-en-soi* et l'*être-pour-soi* (Sartre, 2017 [1943]), ce combat perdu d'avance entre le jeune diplômé et son écran d'ordinateur. Devenu squelette dans son costume, le jeune diplômé a fini par se confondre avec son écran : il s'est chosifié. Ce squelette n'est plus que le maigre reliquat d'un être autrefois vivant. La seule trace de vie est réduite à ce pictogramme de l'issue de secours où on distingue un homme bien vivant qui s'échappe en courant.

Dans le film *Boyhood* de Richard Linklater (2014), on retrouve cette contamination de la mécanique au monde du vivant. À bord de son pick-up, Mason s'entretient avec sa petite-amie Sheena sur sa vision du monde.

« J'ai finalement compris, tu vois, quand ils se sont rendus compte que c'était beaucoup trop cher de se mettre à fabriquer des cyborgs et des robots, le coût de fabrication étant épouvantable, ils ont décidé de laisser les humains se transformer en robots eux-mêmes, c'est ça la réalité actuelle. (...) Il y a des milliards d'humains qui traînent partout à ne rien faire sans jamais se poser de questions. » (Linklater, 2014, 121^{ème}-122^{ème} minute)

Ce processus de dévitalisation est au cœur de la pensée de l'École de Francfort qui parle alors de réification. Pour les penseurs de cette école dont font partie Theodor Adorno, Max Horkheimer et Walter Benjamin, l'industrialisation et la systématisation de l'échange marchand dans nos sociétés impliquent un processus de déshumanisation et de réification. En somme, nous avons pris la consistance de ce qui nous entoure, nous sommes devenus des choses.

Pour prolonger cette pensée, nous dirions que les jeunes diplômés deviennent des fantômes. Il ne reste de leur présence qu'une enveloppe charnelle totalement désincarnée, un reliquat de vie qui n'est plus que l'ombre d'elle-même.

Dans leur chanson intitulée « *Sainte Anne* », les membres du collectif FAUVE ≠ (2014) évoquent à leur manière les conséquences désastreuses de l'absurdité du quotidien d'un cadre sur son apparence physique. Les journées de bureau l'ont transformé en spectre à tel point qu'il peine à se reconnaître dans le miroir.

« *Quand je me regarde dans le miroir j'y vois un mec bizarre
Pâle, translucide, tellement livide
À faire sourire un génocide.* »
(FAUVE ≠, 2014, 1^{ère} minute)

Philippe Le Ferrand (2014) parlerait quant à lui de « *nihilisme existentiel* », c'est-à-dire « *d'un nihilisme lié à l'être et à la perte de familiarité du monde et du contact vital avec la réalité lorsque l'individu n'habite plus le monde mais est colonisé par lui. Dans ce désaccordage entre soi et le monde l'individu a le sentiment de perdre le contrôle de son existence et de son autonomie* ». (p. 10)

La malédiction de l'« être-assis »

Ce processus de dévitalisation voire cette chosification est largement imputable à la station assise du jeune diplômé, les yeux rivés sur son écran. Presque minéralisé, le jeune diplômé rappelle alors *Big Man*, cette sculpture impressionnante de l'artiste australien Ron Mueck (2000).

Figure 7 - *Untitled (Big Man)* de Ron Mueck (2000)



(Source : <https://insider.si.edu/wp-content/uploads/2016/06/bigman.png>)

La posture assise fige le corps tel une sculpture. Dès lors, les articulations de *Big Man* semblent bloquées, pétrifiées et minéralisées. Son corps n'est plus vivant, il est devenu pierre. Converti en masse inerte, *Big Man* ne fait que devancer son devenir-fantomatique. Cette solidification l'empêche de se tenir debout. Il reste alors prostré dans un coin pour l'éternité.

Et si le fait d'être assis en permanence était le signe avant-coureur d'un processus de dévitalisation ? Ellen de Bruin (2015) en est convaincue puisqu'elle pense que rester assis « tue les gens ». Certains écrivains dénoncent également ce qu'ils appellent la « *malédiction des assis* », propice à détruire la vitalité et le génie humain. Le jeune Arthur Rimbaud (1998 [1895]) n'hésitait pas à fustiger « *les Assis* », ces êtres racornis qui finissaient par devenir des hommes-chaises. En poète aventurier, Rimbaud leur faisait un pied de nez : il préférerait battre la campagne et s'adonner à l'école buissonnière. Dans le même esprit, Friedrich Nietzsche (1988 [1888]) fustigeait Flaubert qui soutenait qu'« *on ne peut penser et écrire qu'assis* » en lui rétorquant « *je te tiens, nihiliste ! Être cul-de-plomb (...) seules les pensées que l'on a en marchant valent quelque chose.* » (p. 16) Lui qui aimait tant vagabonder sur les chemins de montagne faisait de la marche une source vive de la création.

Quelques siècles plus tard, l'écrivain-voyageur Sylvain Tesson (2016) lui a emboîté le pas en se lançant à corps perdu *Sur les chemins noirs*. Le géographe est devenu le fer de lance de la lutte contre la sédentarité et la station assise. Ayant frôlé la chaise roulante à vie après sa chute d'un toit, il a fait de la marche l'aiguillon d'une reconquête vitale : « *je savais comment me déplacer puisque je tenais la*

marche à pied pour une médecine générale qui serait la clef de ma reconquête. »
(p. 30)

Le désengagement et ses approches connexes

La désertion intérieure des jeunes diplômés se manifeste également par un désengagement progressif dans leur travail. La dernière enquête menée par l'assureur Malakoff Médéric (2016) auprès des salariés français s'intéresse à leur degré d'implication au travail. Dès lors, les derniers chiffres montrent un niveau de désengagement saisissant. Quelque 20% des salariés déclarent ainsi « *être présents pour être présents* ». Ils étaient moins de 10% en 2009.

Une vaste littérature gestionnaire et sociologique s'intéresse à la question de l'engagement au travail. C'est ce que remarquent Armand Brice Kouadio & Yves Emery (2017) en s'appuyant sur les méta-analyses de John Mathieu & Dennis Zajac (1990) et de John Meyer & al. (2002). Avec un ancrage en sociologie du travail, Alexandra Bidet (2011) traite de la question de l'engagement dans le travail à travers le prisme de l'intérêt du travailleur pour son activité. L'engagement se manifeste alors par un intérêt intrinsèque pour la tâche, par une certaine créativité (une « *dimension créative de l'agir* ») et un rapport opératoire au monde. Si cette littérature protéiforme aborde partiellement la question du désengagement, elle n'en propose aucune définition claire (Kouadio & Emery, 2017). À première vue, il semble tentant de « *définir le désengagement simplement comme étant exactement l'inverse de l'engagement.* » (Kouadio & Emery, 2017, p. 5) Pourtant, les auteurs ne s'accordent pas sur cette conception. En effet, certains perçoivent le désengagement non pas comme une absence totale d'engagement mais comme la baisse du niveau d'engagement. Dans ces conditions, Kouadio & Emery (2017) proposent une approche du désengagement qui se distinguerait « *par son caractère discrétionnaire, persistant et quasi-militant.* » (p. 6)

Même s'il est difficile de trouver des recherches qui portent spécifiquement sur la question du désengagement, il est possible d'approcher cette notion à partir de concepts connexes comme la démotivation (Deci & Ryan, 2000), la démobilisation (Wils & al., 1998) ou encore la démission intérieure (Löhnert, 1990; Schmitz & al., 2002). C'est cette dernière notion qui se rapproche le plus de notre notion de « *désertion intérieure* ». Plutôt utilisée par les chercheurs germanophones, la notion de « *démission intérieure* » désigne « *l'éloignement individuel [vis-à-vis] de l'environnement de travail [et] se traduit par un manque d'entrain, d'initiative ou d'engagement dans les activités organisationnelles.* » (Kouadio & Emery, 2017, p. 8)

Dans *L'identité au travail. Les effets culturels de l'organisation*, Renaud Sainsaulieu (2014 [1977]) évoque la question du désengagement par un moyen

détourné en soutenant d'abord que l'identité des salariés dépend avant tout de leurs conditions d'accès au pouvoir dans les interactions de travail. Il formalise alors quatre idéaux-types qui définissent autant de processus identitaires. Parmi ces idéaux-types, Sainsaulieu (2014 [1977]) évoque le cas de certains salariés qui forgent leur identité davantage hors du travail que dans leur entreprise. Présents tout en étant absents de leur poste, leur vie est ailleurs. Ce modèle de retrait est d'ailleurs plus subi que désiré. Lors des enquêtes de terrain menées par Sainsaulieu et son équipe, ce mode identitaire a été notamment repéré chez les jeunes salariés. Il semble alors que l'enveloppe corporelle de certains jeunes diplômés soit bien présente mais que leur esprit fasse l'école buissonnière.

1. 2. 9. Deuxième aspect du devenir fantomatique des jeunes diplômés : la désertion physique

Au-delà de la désertion intérieure, il existe également un phénomène de désertion physique des jeunes diplômés face à la multiplication des « *bullshit jobs* » (Graeber, 2018a). C'est en tout cas ce que relève Jean-Laurent Cassely (2017a) lorsqu'il parle d'un phénomène de fuite des « *premiers de la classe* ». Il le dépeint comme un mouvement d'exode depuis les tours des grandes entreprises de La Défense vers les ateliers d'artisanat, les exploitations agricoles, les ONG...

Convaincu que son salut passe par les escapades et les chemins de traverse, Sylvain Tesson (2016) fait lui aussi l'éloge de la fuite dans son carnet de voyage *Sur les chemins noirs*. En reprenant et en prolongeant une citation de Napoléon, il soutient que « *fuir, c'est commander ! C'est au moins commander au destin de n'avoir aucune prise sur vous* » (p. 36). En fuyant les entreprises du tertiaire, les jeunes diplômés souhaitent reprendre en main leur parcours professionnel en cessant « *d'être sur des rails de plomb, d'être ballottés par le destin*³³ ».

Cette logique de fuite et de désertion physique rappelle les logiques de mobilité des travailleurs qualifiés, autrement appelés « *cerveaux* ». En effet, le phénomène de « *fuite des cerveaux* » (Bernard-Grouteau, 2007; Kouvidila, 2010) ou « *brain drain* » (Carrington & Detragiache, 1998) désigne « *la migration vers les pays développés des travailleurs qualifiés ou très qualifiés du Sud : ingénieurs, techniciens, informaticiens, spécialistes de la finance, médecins et professionnels de santé, étudiants*³⁴... » Ce sont par exemple des ingénieurs indiens qui décident de quitter leur pays pour aller aux États-Unis afin de s'assurer un avenir meilleur (Meyer, 2007). Avec la fuite des « *premiers de la classe* » (Cassely, 2017a), on assiste également à une « *fuite des*

³³ <https://www.fuyonsladefense.com/blog/news/il-etait-consultant-a-la-defense-il-est-devenu-rapporteur.php>

³⁴ <https://www.histoire-immigration.fr/questions-contemporaines/economie-et-immigration/que-signifie-l-expression-fuite-des-cerveaux>

cerveaux», moins dans une logique de migration internationale que de migration interprofessionnelle. Chez les jeunes diplômés, la désertion est la promesse de lendemains qui chantent en trouvant une activité capable de répondre à leur quête de sens.

1. 2. 10. Désert, déserteur et désertion : trois motifs pour un même phénomène

En premier lieu, on retrouve le thème du désert chez deux auteurs qui appartiennent à notre cadre théorique : Leiris (2008 [1934]) dans *L'Afrique fantôme* et Camus (1959 [1938]) dans *Noces* avec sa nouvelle intitulée « *Le désert* ». Dans ces deux ouvrages, le motif désertique est présent tantôt comme toile de fond, tantôt comme instrument de pensée. Tandis que le désert est le théâtre des pérégrinations de Leiris (2008) dans *L'Afrique fantôme*, il prend une dimension conceptuelle centrale dans l'œuvre d'Albert Camus. Ainsi, Laurent Mailhot (1973) a consacré un ouvrage entier à la question dans *Albert Camus ou l'Imagination du désert*. Pour lui, le désert est indissociable de l'absurde et de la révolte en tant que motifs cardinaux pour comprendre la pensée camusienne dans toute sa complexité et sa subtilité.

« Un terme à la fois concret et abstrait, clair et complexe, que n'épuise aucun concept et qui les éclaire tous. Une image qui renvoie à un centre et à une circonférence, une image partout présente, sous diverses figures, dans différents contextes. Un thème qui explique l'imagination de la matière et celle des formes, qui rejoint les personnages et l'écriture, la sensibilité et les idées, l'observation et les rêves : nous avons choisi le désert. »

(Mailhot, 1973, p. 10)

De Le Clézio (2008 [1980]) à Monod (2012 [1989]) en passant par Buzzati (2004 [1940]), le motif du désert traverse également tout le champ littéraire pour devenir un élément central de la trame narrative. Dans *Désert*, Jean-Marie Gustave Le Clézio (2008) développe deux récits qui alternent et se succèdent. Le premier se déroule spécifiquement dans le désert et revient sur la migration des Touaregs chassés du Rio de Oro au début du XX^{ème} siècle (1909-1912) par les soldats français. Le second récit reprend en partie le même cadre géographique mais déplace le cadre temporel dans les années 1960-1970. Le romancier y évoque le destin individuel de Lalla, jeune fille née dans le désert qui sera obligée de fuir pour se rendre à Marseille. À la fois cadre narratif mais aussi concept à part entière, le désert est cœur de l'univers leclézien. Dès lors, Claude Cavallero (2006) s'intéresse à cette émotion pure et à ce « *sable des mots* » qui ressortent de ce roman-pivot dans l'œuvre du romancier. Pour Cavallero (2006), plusieurs éléments caractérisent l'espace désertique : « *le mot désert désigne avant tout un espace de la négation, espace envisagé par référence à ce qu'il n'est pas, à ce qu'il n'a pas. (...) Comme un no man's land dépourvu de limites, l'étendue désertique reste incommensurable, les coordonnées géodésiques y perdent leur efficacité. (...) [De plus], il s'avère impossible*

d'embrasser le désert d'un seul regard, et hormis ces quelques images animées, son évocation paraît se heurter à l'impuissance des mots. » (p. 122-123)

Dans *Méharées*, Théodore Monod (2012 [1989]) cherche à dépasser cette « *impuissance des mots* » (p. 123) dont parle Cavallero (2006). Riche d'une expérience de près de soixante-dix ans, le naturaliste s'évertue à dépeindre les falaises, les pierres et les scorpions qui peuplent le désert. Sous la plume de Monod (2012 [1989]), le désert prend une épaisseur inédite : il est sondé jusque dans ses anfractuosités les plus secrètes.

Dans son essai intitulé *Amérique*, Jean Baudrillard (1986) explore sa fascination pour le Nouveau Monde : une terre dépourvue de profondeur historique, où tout est happé par la vitesse en direction de la ligne d'horizon. Loin d'être uniquement un univers aride, dépeuplé et hostile, le désert prend les contours d'un concept sous la plume de Baudrillard (1986). « *Tout au long de son périple, le désert le fascine et guide sa réflexion.* » (Vauléon, 2011) Dès lors, l'*Amérique* de Baudrillard (1986) « *ne se réduit pas à un vide métaphysique né de contrevérités mais, au contraire, elle traduit le désert du sens [et] du réel.* » (Vauléon, 2011) Voici ce qu'on peut lire dès les premières pages de l'ouvrage du philosophe français :

« J'ai cherché l'Amérique sidérale, celle de la liberté vaine et absolue des freeways, jamais celle du social et de la culture - celle de la vitesse désertique, des motels et des surfaces minérales, jamais l'Amérique profonde des mœurs et des mentalités. (...) Car la forme désertique mentale grandit à vue d'œil, qui est la forme épurée de la désertion sociale. La désaffection trouve sa forme épurée dans le dénuement de la vitesse. Ce que la désertion ou l'énucléation sociale a de froid et de mort retrouve ici, dans la chaleur du désert, sa forme contemplative. Le transpolitique trouve là, dans la transversalité du désert, dans l'ironie de la géologie, son espace générique et mental. L'inhumanité de notre monde ultérieur, asocial et superficiel, trouve d'emblée ici sa forme esthétique et sa forme extatique. Car le désert n'est que cela : une critique extatique de la culture, une forme extatique de la disparition. »
(Baudrillard, 1986, p. 16-18)

Avec Baudrillard (1986), le motif du désert devient un champ d'investigation philosophique qui fait la jonction avec la question de l'absurde. En effet, dans cette Amérique, « *l'écroulement du sens est partout, dans toutes les acceptions du terme : perte d'axe dans l'espace, effacement des significations, exténuation de toute sensorialité.* » (Bidaud, 1987, p. 447)

Finalement, le désert est moins cet espace géographique identifiable par ses formations dunaires et ses peuples nomades qu'un lieu vide, un espace sidéral à la façon dont Baudrillard (1986) l'envisage dans *Amérique*. Plus largement, le désert

peut servir à métaphoriser le néant qui préside à nos destinées humaines. C'est le cas chez Charles Baudelaire (1975 [1897]) dans son poème intitulé « *Le Voyage* ». Le poète reprend deux lieux emblématiques des régions sahariennes (l'oasis et le désert) pour les ériger en symboles de la vacuité de nos existences.

« *Le monde, monotone et petit, aujourd'hui,
Hier, demain, toujours, nous fait voir notre image :
Une oasis d'horreur dans un désert d'ennui !* »
(Baudelaire, 1975 [1897], CXXVI, p. 126)

Dans *Le Désert des Tartares*, Dino Buzzati (2004 [1940]) s'inscrit dans cette perspective baudelairienne : le désert y est pensé comme un miroir pour développer des réflexions sur l'absurde, à la fois objet de toutes les attentions, de tous les fantasmes mais aussi puissant symbole existentiel. À sa sortie de l'école militaire, Giovanni Drogo est nommé au fort Bastiani. Plein d'espoirs et de rêves d'aventure et de gloire, il sera rapidement déçu en découvrant la vie morne et sinistre de cette forteresse, gardienne inutile d'une frontière morte. Profondément désappointé, ce jeune officier ressemble à Leiris (2008) lorsqu'il met le pied sur le continent africain ou aux jeunes diplômés lorsqu'ils arrivent en entreprise. Dès lors, la citadelle qu'il habite est entourée par un désert de pierres sèches et de terres arides, le désert des Tartares. Dans le roman, le désert fonctionne à la manière d'un diptyque en tant qu'espace géographique inhospitalier mais également comme lieu d'une attente infinie, celle du grand événement qui viendra enfin donner un sens à l'existence du jeune gradé. Drogo est en quelque sorte hanté par des questions insolubles : l'ennemi va-t-il se montrer ? Les Tartares finiront-ils par attaquer un jour ? Dès lors, Alain Mabanckou (2005) en est convaincu : *Le Désert des Tartares* est « *un livre de silence, de confrontation de l'Homme face à l'absurde. C'est en quelque sorte une version abrégée de Don Quichotte.* »

On retrouve cette attente interminable au sein d'un espace désertique dans la pièce emblématique de Samuel Beckett (2009 [1952]), *En attendant Godot*. Le dramaturge met en scène deux vagabonds, Vladimir et Estragon, qui attendent un certain Godot. Il ne l'ont jamais vu, ils ne savent même pas pourquoi ils l'attendent. Pourtant, les deux hères continuent de l'attendre près d'un arbre, dans un coin de campagne perdu. Le désert est ainsi vu comme un processus qui envahit les personnages, un espace qu'ils veulent quitter mais dont ils sont prisonniers. Plus récemment, Philippe Le Ferrand (2014) fait le lien entre le sentiment de l'absurde et le nihilisme existentiel. Il soutient que « *le monde nihiliste est un désert anomique au sens de Durkheim, c'est-à-dire déserté par l'émerveillement et le sens, par autrui et par l'espoir* ». (p. 10)

Dans un autre registre, Frédéric Ély (2013) convoquait lui aussi l'imaginaire du désert pour parler d'une « *désertification de l'humain* » dans le monde professionnel face à la prise de conscience collective des situations de souffrance en entreprise. Au-delà des motifs du désert et de la désertification, le terme de « *déserteur* » renvoie lui aussi à la question de l'absurde. Au sens premier, le « *déserteur* » est un terme qui appartient au registre militaire. Face à une guerre dépourvue de sens, le déserteur est celui qui se soustrait à l'autorité de l'armée et refuse de partir combattre sur le front. Antimilitariste convaincu, l'ingénieur devenu poète Boris Vian (1954) a consacré une chanson complète à la question de la désertion sous le titre *Le Déserteur*. La chanson prend la forme d'une lettre adressée au Président de la République par un homme qui vient de recevoir un ordre de mobilisation suite à un conflit armé. Cet homme explique alors qu'il ne souhaite pas partir sur le front et justifie sa décision par la longue liste des morts et des souffrances causés par la guerre. Tel un cri du cœur, il lance qu'il n'est « *pas sur terre pour tuer des pauvres gens.* » (Vian, 1954) Il conclut en révélant son intention de désertir pour vivre comme un mendiant tout en exhortant ses semblables à refuser d'obéir. Il avertit néanmoins le Président :

« *Si vous me poursuivez
Prévenez vos gendarmes
Que je n'aurai pas d'armes
Et qu'ils pourront tirer.* »
(Vian, 1954)

Dès lors, Boris Vian (1998 [1962]) n'a eu de cesse de dénoncer les absurdités de l'armée en proposant en 1962 une comédie antimilitariste intitulée *Le Goûter des généraux*. Cette fable absurde s'érige en pamphlet à l'endroit des institutions militaires et développe une critique féroce de l'asservissement de l'intelligence humaine à la logique de la guerre. Par conséquent, les termes de « *déserteur* » et de « *désertion* » appartiennent en premier lieu au champ lexical militaire. Cependant, dans le cas de notre étude, il semble possible d'élaborer des passerelles entre le domaine militaire et le parcours des jeunes diplômés. En effet, une fois sortis d'école, les jeunes diplômés étaient tous promis à un avenir brillant. Ils avaient donc le devoir de mener une carrière professionnelle remplie de succès. Pourtant, certains ont tout simplement refusé de remplir ce devoir de réussite. Ce sont tous ces « *premiers de la classe* » dont parle Cassely (2017a) et qui ont choisi de donner leur propre définition de la réalisation professionnelle. En traçant leur propre voie, ces jeunes emboîtent le pas de tous ceux qui ont fait de l'irrévérence la seule réponse possible face à l'absurde du monde.

En suivant cet élargissement de la désertion à l'action de toute « *personne qui abandonne un parti, une organisation [ou] une cause*³⁵ », il est possible de retrouver cette attitude dans l'itinéraire de Michel Leiris lorsqu'il entreprend de rejoindre la mission ethnographique menée par Marcel Griaule en Afrique. En effet, le geste leirisien s'apparente à une désertion. Dans *L'Afrique fantôme*, Leiris (2008 [1934]) y emploie régulièrement le verbe « *liquider* » : il veut se liquider, il est parti pour se quitter. Marqué par l'échec du surréalisme à la fin des années 1920, c'était la littérature qui l'avait poussé à partir loin de la capitale. Las du parisianisme de ses contemporains, son départ est motivé par la volonté d'emprunter d'autres voies pour faire éclore son art. En effet, il rappelle au détour d'une page de *L'Afrique fantôme* qu'« *il y a toutes sortes de manières d'être poète. Tenir une plume ou un pinceau n'est pas forcément la meilleure.* » (p. 311) Si Leiris décide de rompre avec André Breton en 1930, c'est pour dénoncer l'artificialité de l'entreprise surréaliste. Leiris lui reproche de créer des mondes artificiels, de remplacer le lien avec le réel par un lien avec le surréel. En partant en Afrique, l'écrivain devenu ethnographe cherche à donner un nouvel élan à sa démarche poétique en renouant avec le réel. Par conséquent, son geste poétique se présente comme une rupture radicale, une désertion vis-à-vis du milieu littéraire qu'il a côtoyé à Paris.

« Cela n'aura plus rien à voir avec le surréalisme et le pittoresque de café. Ce seront des documents vivants, dont je m'efforcerai seulement de faire ressortir le caractère profondément poétique, tout en me mettant moi-même aussi peu en avant que possible. »

(Leiris, 1996, p. 597)

En quête d'inédit, Leiris décide finalement de désertier le milieu littéraire parisien pour renouveler son écriture et se trouver lui-même. Rejoindre la mission ethnographique de Griaule marque un véritable tournant dans sa carrière d'écrivain.

Désert, déserteur, désertion : trois termes qui ont un lien étroit avec la question de l'absurde et qui trouvent des échos saisissants dans la vie et les œuvres de nombreux écrivains. Laissons ici les derniers mots de cette sous-section à Yves Christe (1989) qui propose d'opérer une synthèse autour de ces trois motifs.

« Aussi postulons-nous que le désert, loin d'être un espace hors les lois, est bien au contraire le lieu qui révèle avec le plus de rigueur, l'existence du pacte qui lie des humains entre eux. Comment concilier cette proposition avec ce qui s'annonçait somme toute comme un éloge de la désertion ? En rappelant que le déserteur n'est pas ce fou ou ce mélancolique qui fuit [l'entreprise], qui fuit l'autre. Le déserteur serait celui qui considère que [l'entreprise] a cessé de jouer son rôle d'organisateur du pacte et que ses [salariés] ne sont plus qu'un

³⁵ <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/d%C3%A9serteur/24392>

conglomérat, qu'une compacte majorité d'une assemblée de clones dont il veut s'abstraire sinon s'exclure. Le déserteur serait celui qui parcourt les coulisses d'une scène où il aurait à se mesurer à la vérité et aux effets de sa parole et de son dit, il serait celui qui tente de mettre un terme à ce qui ne cesse de se répéter. » (Christe, 1989, p. 63)

1. 2. 11. Avoir le courage de dénoncer l'absurdité des « *bullshit jobs* » pour enfin changer de voie

Comme nous venons de le voir avec les personnages de Samuel Beckett (2009 [1952]) par exemple, le désert peut être envisagé comme un espace dont il est difficile de s'extraire, une sorte de prison sans barreaux qui s'étire à l'infini.

Afin de se libérer d'un quotidien morne et insipide aux aspects désertiques, Chloé Schemoul (2019a) donne les étapes à suivre pour réussir sa réorientation professionnelle dans son *Manuel de l'affranchi*. Les actions à mener suivent les premières lettres de l'abécédaire : A pour Arrêter de faire l'autruche, B comme Bâtir sa confiance en soi, C comme Choisir son nouveau métier et D pour Devenir un Affranchi.

La première étape reste la plus difficile à réaliser. Quand Schemoul (2019b) parle d'« *arrêter de faire l'autruche* », il s'agit d'enfin « *prendre en compte son ras-le-bol du boulot que l'on fait, du décalage qu'il peut y avoir entre son éthique et la réalité du métier au quotidien, ou encore de l'évidence* ». Cette rupture demande du courage et un effort d'introspection conséquent. Ainsi, plusieurs facteurs permettent de comprendre cette difficulté à exprimer l'absurdité vécue en entreprise et cette peur d'abandonner son confort quotidien. Comme le rappelle Schemoul (2019b), « *parmi les peurs qui revenaient le plus souvent chez les [« affranchis » qu'elle a pu rencontrer], il y avait d'abord l'argent, devant le regard des autres, la peur d'avoir fait tout ça pour rien, ou encore, tout simplement, la peur de l'inconnu* ».

La pression sociale

Parmi les facteurs à l'origine du blocage des jeunes diplômés à dénoncer l'absurdité de leurs emplois, il y a cette pression sociale et cette peur de perdre un statut enviable et prestigieux. Pourtant, Cassely (2017b) assure que « *le prisme de la réussite a changé. Aujourd'hui, dire : « Je fais des tartes », « des quiches » ou « je vends des fromages », peut-être plus valorisant que de bosser derrière un ordinateur dans un open-space, et puis ça fait des jolies photos sur Instagram* ».

Figure 8 - Illustration d'Antoine Kruk pour *Madame Figaro* (2019)



Malheureusement, nous ne sommes pas aussi vindicatifs que Cassely (2017b). Ne lui en déplaise, la hiérarchie traditionnelle des prestiges sociaux reste bien ancrée. Les métiers de la finance, du conseil et de l'audit continuent à être plébiscités par les jeunes diplômés en raison du prestige social qui en résulte. En effet, « *on ne se refait pas [aussi facilement] : une éducation fondée sur la conviction que l'excellence scolaire permettrait d'éviter de finir « manuel » ne s'oublie pas en un jour* ». (Saint-Pierre, 2019, p. 51) Sur ce point, Clémence Choisnard (2018) rappelle que « *le métier de consultant (...) est reconnu socialement. On ne vous demandera jamais pourquoi vous êtes devenu consultant comme si ça coulait de source et même si vos interlocuteurs auraient des difficultés à définir ce que vous faites exactement, ils le respectent.* » (1^{ère}-2^{ème} minute)

À un cocktail ou à un afterwork, il est toujours plus glorieux de dire que l'on travaille au BCG ou chez McKinsey plutôt qu'à la boulangerie du coin. On sort alors sa carte de visite comme le font les golden boys dans le film *American Psycho* de Mary Harron (2000).

Figure 9 - La carte de visite de Patrick Bateman dans *American Psycho* de Mary Harron (2000)



(Source : <https://www.spotern.com/fr/spot/movie/american-psycho/5724/la-carte-de-visite-de-patrick-bateman-christian-bale-dans-american-psycho>)

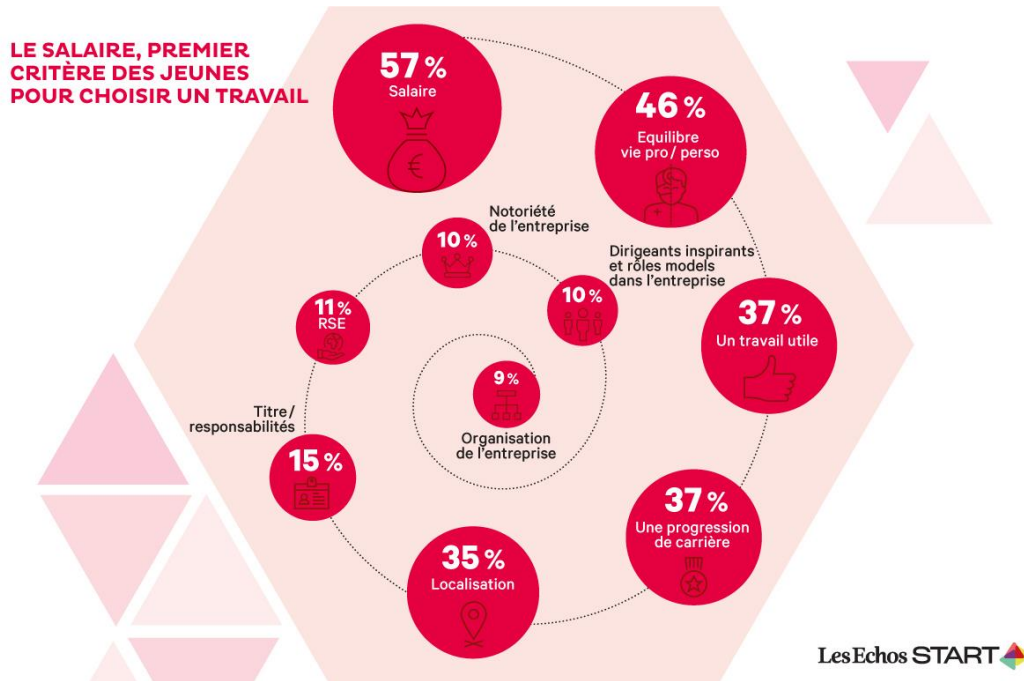
En somme, tous les jeunes diplômés sont loin d'être des « *invisibles* » au sens donné par David Zweig (2015). Les « *invisibles* », ce sont tous ces professionnels qui ont une seule source d'épanouissement : l'immersion dans leur travail. Ils atteignent le succès précisément en se désintéressant de la notoriété. À rebours des adeptes du « *personal branding* » (Galindo & al., 2021), les « *invisibles* » ne visent pas la reconnaissance extrinsèque. Ils agissent dans l'ombre et ne recherchent leur satisfaction que dans la réalisation du travail lui-même. Devenir un « *invisible* », c'est parvenir à se défaire de cette pression sociale et de cette quête effrénée pour le prestige statutaire.

La pression financière

Il faut aussi avoir le courage de renoncer au confort matériel qu'offrent les carrières déjà tracées d'avance : voitures de fonction, tickets-restaurants, bonus de fin d'année... Comme le rappelle Clémence Choisnard (2018), « *le métier de consultant est (...) pécuniairement intéressant. Ma gratification mensuelle de stagiaire avoisinait les 1750 € alors que je ne faisais pas partie des plus grands cabinets.* » (Choisnard, 2018, 1^{ère}-2^{ème} minute) On ne jouit pas de tous ces avantages lorsqu'on lance sa boutique de prêt-à-porter ou lorsqu'on devient luthier. Devenir artisan ne rime pas avec « *une existence plus aisée car ils travaillent tous durement, bien davantage qu'un salarié ou qu'un entrepreneur quelconque.* » (Gomez, 2018, p. 252) Or, dans une enquête réalisée en 2019 par WISE, Ipsos et JobTeaser auprès

de 3 000 jeunes européens, on découvre que le salaire reste le premier critère pris en compte par les jeunes pour choisir un travail.

Figure 10 – Les critères des jeunes pour choisir un travail



(Source : <https://start.lesechos.fr/rejoindre-une-entreprise/actu-recrutement/futur-du-travail-les-jeunes-sont-enthousiastes-mais-mal-prepares-14213.php>)

Il est donc parfois plus simple de choisir une carrière en ne se focalisant que sur le confort matériel et les avantages financiers qu'elle procure. Il faut bien gagner sa vie mais doit-on baser une vie entière sur cette unique nécessité ?

Trouver un travail qui n'offre que des bonnes conditions pécuniaires, c'est ce que recherche Colin dans *L'Écume des jours* de Vian (2014 [1947]). Contraint de travailler pour soigner sa femme Chloé, Colin ne se focalise plus que sur les revenus qu'il pourra tirer de sa nouvelle activité. Il postule alors dans une usine d'armement et se retrouve face à un vieil homme d'à peine vingt-neuf ans déjà usé par le travail.

- « - Bonjour, monsieur, dit Colin.
- Bonjour, monsieur, dit l'homme.
- Sa voix était cassée et épaissie par l'âge.
- Je viens pour l'annonce, dit Colin.
- Ah ? dit l'homme. Il y a un mois qu'elle passe sans résultats. C'est un travail assez dur, vous savez.
- Oui, dit Colin. Mais c'est bien payé.

- *Mon Dieu ! dit l'homme, cela vous use, voyez-vous et cela ne vaut peut-être pas le prix, mais ce n'est pas à moi de dénigrer mon administration. D'ailleurs vous voyez que je suis encore en vie. »*
(Vian, 2014 [1947], p. 274-275)

Même si le travail ne lui plaît pas, Colin lui trouve au moins un avantage conséquent : « *c'est bien payé* ». Alors que l'argent n'était pas un problème au début du roman, il devient rapidement une obsession au fur et à mesure que l'état de santé de Chloé se dégrade. Cependant, au moment où il se vend contre un salaire, Colin ne vend pas seulement sa force de travail, il vend aussi sa jeunesse.

La pression familiale

Quand on parle de famille, le Larousse évoque un « *ensemble de générations successives descendant des mêmes ancêtres* » ou un « *ensemble de personnes unies par un lien de parenté*³⁶ ». Dans cette perspective, la famille est pensée en termes de lignage généalogique où se succèdent les morts et les vivants. L'objectif ici est de « *penser [plutôt] la famille comme institution* » (Boisson, 2006), c'est-à-dire comme un espace intime où se joue l'élaboration de liens affectifs et éducatifs entre ses membres.

Ainsi, Clémence Choisnard (2018) évoque ce droit de regard de ses parents sur ses choix de carrière. Elle nous parle ici de ce mot qui revient dans la bouche de tous les parents : « *le potentiel* ».

« *Qui a déjà entendu qu'elle ou il avait du potentiel ? Que ça soit par vos parents, vos professeurs ? (...) Et qui a déjà entendu ou peut-être s'est déjà dit qu'il ou elle ne devait pas gâcher ce potentiel ? Il est étrange quelque part ce mélange de fierté et de pression, de peur ... peur de ne pas être à la hauteur, peur de gaspiller son talent. Cette peur nous pousse souvent à faire des choix dans lesquels on ne s'engage pas vraiment pour surtout ne pas se fermer de portes. »* (Choisnard, 2018, 1^{ère} minute)

Cette injonction de « *ne pas gâcher son potentiel* » est à double tranchant : elle suscite autant de peur qu'elle n'engendre de fierté, elle paralyse autant qu'elle donne les ressources pour aller de l'avant. Pour ne pas décevoir ses parents qui l'ont soutenue, Clémence Choisnard (2018) a fait des choix qui n'en étaient pas vraiment. Du courage, il en fallait pour rompre avec cette destinée déjà toute tracée.

³⁶ <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/famille/32798>

« Ce ne fut pas un choix facile. J'avais peur, j'avais peur de gâcher mon potentiel, j'avais peur de ne pas être à la hauteur des attentes qu'on avait pour moi, que j'avais pour moi et c'est normal d'avoir peur. C'est normal d'avoir peur quand on se décide enfin, quand on prend une porte et qu'on redoute qu'elle se referme derrière nous. »

(Choisnard, 2018, 12^{ème} minute).

À cet égard, Vincent de Gaulejac (2016 [1987]) préfère parler de « *projet parental* » pour désigner cette projection des désirs irréalisés des parents sur leurs enfants. Ainsi, Valérie de Saint-Pierre (2019) se demande « *pourquoi [les parents n'ont-ils] pas su entendre, au moment des choix d'orientation au lycée, que cette prépa scientifique, cette fac d' « éco-gé », c'était [eux] qui [voulait] la faire ? [Remerciez vos] rejets d'avoir l'élégance de ne pas [vous] le reprocher !* » (p. 51).

Dans le cadre de sa thèse, Dulce Penna Soares Lucchiari (1996) s'est intéressée à l'influence des initiatives parentales dans les parcours professionnels des jeunes au Brésil. Les choix de carrière sont bien souvent le reflet des significations transmises aux jeunes qui s'inscrivent elles-mêmes dans la dynamique de l'histoire familiale. Dès lors, Penna Soares Lucchiari (1996) souligne le poids des idéaux familiaux qui sont intimement liés aux représentations culturelles.

En s'intéressant à plus de 1000 lettres échangées au XIX^{ème} siècle au sein de la famille Dubois-Goblot, Viviane Isambert-Jamati (1995) a mis en évidence la puissance de la solidarité familiale pour assurer la réussite de ses membres. Cette entraide est au service de la réussite familiale : elle doit permettre à chacun d'accéder à une position. Il s'agit de mettre en commun les ressources familiales afin de promouvoir le succès de tous. Ces ressources mobilisées sont très diverses : aide financière, conseils techniques mais surtout avis sur les choix d'orientation. Il ne faut pas non plus négliger l'importance des aînés de fratries qui ont parfois plus de poids que les parents dans les choix de carrières.

C'est ce qu'entendent démontrer Béatrice Boutchénik & al. (2015) en souhaitant « *quantifier l'influence totale de la famille d'origine sur le devenir scolaire et professionnel des individus* ». Pour eux, l'objectif n'est plus de s'appuyer sur quelques variables glanées çà et là, telles que le diplôme ou la profession de chacun des deux parents, pour comprendre l'influence du milieu familial sur les parcours des individus. Dans leur enquête, « *l'influence familiale est ainsi considérée au sens large en tant qu'effet de l'ensemble du milieu social d'origine* » (p. 5). Les auteurs précisent également que cette influence familiale est qualifiée de « *cohésive* » dans la mesure « *où elle amène les parcours des membres de la fratrie à se ressembler* » (p. 5). Dans ces conditions, l'influence familiale n'est plus envisagée sous le prisme unique d'une mainmise des parents mais « *à l'aune de la proximité des parcours*

dans la fratrie» (p. 19). Cette perspective nouvelle apporte une meilleure compréhension de la variabilité des niveaux d'éducation entre individus.

Le poids des institutions éducatives

Le rôle d'orientation joué par les instances éducatives est déterminant dans les choix professionnels des jeunes. Ainsi, Gérard Boudesseul & Yvette Grelet (2008) sont convaincus que le cadre institutionnel est au cœur du pilotage de l'orientation. C'est lui qui délimite les frontières du possible. Dès lors, l'orientation devient une action qui vise à donner une direction déterminée à la vie des élèves et des étudiants (Guichard & Huteau, 2005). Scolairement, l'orientation consiste à « conseiller [l'étudiant] sur le métier qu'il peut choisir » (Chassagne, 1998, p. 18). Le problème, c'est quand les recommandations se veulent de plus en plus contraignantes jusqu'à devenir des injonctions. Au collège puis au lycée, on croise par exemple les conseillers d'orientation qui tentent de fournir aux élèves les clés pour choisir leur avenir. Mal formés ou peu ouverts aux désirs profonds des élèves, ces conseillers peuvent devenir de véritables obstacles sur leur chemin.

De plus, une fois que certaines filières ont été choisies, il est bien souvent difficile de faire machine arrière. C'est pour cette raison qu'un élève qui réussit scolairement est incité à choisir les voies qui lui ouvriront le plus de portes possibles : « *bonne élève au lycée, on m'encourage à faire prépa pour ne pas me fermer de portes. Après la prépa, je choisis l'école la mieux classée pour ne pas me fermer de portes.* » (Choisnard, 2018, 1^{ère} minute) Un bon élève qui n'a pas encore décidé d'un projet professionnel emprunte volontiers les filières générales pour pouvoir bifurquer plus facilement par la suite. Cette logique repousse toujours à plus tard le moment de la prise de décision, le choix d'une spécialisation. Dès lors, une telle attitude « *pousse souvent [les étudiants] à faire des choix dans lesquels ils ne s'engagent pas vraiment pour surtout ne pas se fermer de portes* » (Choisnard, 2018, 1^{ère} minute).

Au sein des écoles et des universités se sont développés ce qu'on appelle communément des « *career centers* ». Ces plateformes numériques ont pour objet de diffuser les offres de stage, d'alternance ou d'emploi dans un réseau interne aux étudiants. Dès lors, les « *career centers* » peuvent eux aussi participer à l'orientation des étudiants en proposant des offres homogènes dans des secteurs ciblés d'avance.

Du diplôme comme devoir de réussite au « faux-self » de Winnicott (2014 [1965])

Le poids des institutions, qu'elles soient familiales ou éducatives, est tel que le choix d'orientation semble « *s'imposer avec la force de l'évidence, évidence de l'origine ou évidence de l'offre institutionnelle* » (Boudesseul & Grelet, 2010, p. 75). « *Tout allait comme [...] comme sur des rails* » confiait Clémence Choisnard (2018, 1^{ère} minute). Les parcours des jeunes diplômés semblent ici correspondre à ce que Romain Delès (2018) appelle « *l'insertion prévisible* ». Même si Delès (2018) utilise majoritairement cette expression pour des jeunes issus des filières de l'enseignement supérieur dites « *courtes* », « *l'insertion prévisible* » rassemble des jeunes programmés pour l'emploi avec des parcours d'apprentissage homogènes.

Finalement, les institutions éducatives et familiales se rejoignent dans la valeur symbolique qu'elles attribuent aux diplômes. Ce n'est pas le jeune diplômé qui invente la valeur attribuée à une formation, il ne fait que reprendre l'évaluation courante qui en est faite par son entourage (Hyman & Singer, 1968 [1942]). En effet, les écoles et universités sont attachées à la reconnaissance de leurs diplômes par l'État. Par exemple, une école qui se verrait retirer le droit de délivrer le grade de master chuterait immanquablement dans les classements et perdrait en attractivité. De même, les parents cherchent à transmettre une part plus ou moins importante de leurs systèmes de normes et de valeurs (Percheron, 1985). Par conséquent, les diplômes sont investis « *d'aspirations sociales et de considérations symboliques ayant trait à la position à laquelle chacun estime juste de pouvoir accéder* ». (Boudesseul & Grelet, 2010, p. 76) Être passé par une grande école ou par une université prestigieuse implique des devoirs pour le jeune diplômé. Ces devoirs s'incarnent à la fois en termes de carrière et de prestige social.

Dans ces conditions, le diplôme n'est rien d'autre qu'un sésame permettant d'accéder aux places les plus enviées de la société (Duru-Bellat & Henriot-Van Zanten, 1992). Le diplôme incarne « *un espoir de prévention contre le risque de déclassement, voire de réparation de la condition sociale d'origine* ». (Boudesseul & Grelet, 2010, p. 77) Une fois diplômés, les jeunes ont alors toutes les clés en main pour poursuivre des carrières brillantes. Ils doivent réussir. Une telle injonction induit de nombreux processus émotionnels et psychiques. Clémence Choisnard (2018) parlait de sa peur de l'échec : « *j'avais peur de ne pas être à la hauteur des attentes qu'on avait pour moi.* » (Choisnard, 2018, 12^{ème} minute) Vincent de Gaulejac (2016 [1987]) parle de « *névrose de classe* » lorsqu'il s'intéresse aux conséquences psychologiques des phénomènes de promotion et de régression sociale. L'individu est alors déchiré entre son désir de réussite sociale, le plus souvent renforcé par le « *projet parental* » et sa volonté de rester attaché à ses origines familiales.

C'est alors qu'un problème essentiel se pose : que signifie « *réussir sa vie professionnelle* » ? Pour une jeune diplômée d'HEC comme Clémence Choissard, la réussite passe nécessairement par l'intégration d'une grande banque ou d'un grand cabinet d'audit ou de conseil. C'est d'ailleurs ce qu'elle a fait : « *après deux ans d'école, [elle devait] faire un stage. [Elle] ne [savait] pas trop quoi prendre, alors [elle a fait] du conseil pour ne pas [se] fermer de portes.* » (Choissard, 2018, 1^{ère} minute) Le cœur du problème, c'est cette injonction de « *ne pas gâcher son potentiel* ». Avoir fait une grande école et devenir enseignante, c'est aux yeux des institutions familiales et éducatives « *gâcher son potentiel* ».

De façon synthétique, Maryse Dubouloy (2006) revient sur l'ensemble des contraintes institutionnelles qui pèsent sur les jeunes diplômés et leurs parcours. Elle s'intéresse plus particulièrement à ceux qu'elle appelle les « *hauts potentiels* » pour mettre en dialogue leurs trajectoires scolaires et professionnelles avec la notion de « *faux-self* » développée par Donald Winnicott (2014 [1965]) dans le cadre de ses analyses psychanalytiques.

« Pour résister à [toutes les injonctions institutionnelles], il faudrait [que les hauts-potentiels aient] une profonde connaissance d'eux-mêmes et de leurs limites, un projet professionnel affirmé. Or, tous n'ont pas cette capacité d'intériorité. Nombreux sont ceux qui y ont inconsciemment renoncé depuis longtemps, car avant d'être les privilégiés de l'entreprise, ils ont été les enfants chéris de leurs parents qui, dès l'école maternelle, faisaient de très beaux dessins que les parents étaient fiers d'arborer et qui leur permettaient déjà d'affirmer que leur progéniture « irait loin dans la vie ». Puis, ils sont devenus les favoris de leurs instituteurs et professeurs, ne faisant, par leurs bons résultats, que confirmer les ambitions que tous avaient pour eux. Jamais, ces brillants élèves ne se sont réellement posé la question de savoir ce qu'ils voulaient faire. (...) La plupart des [hauts potentiels] doivent leur réussite à leur conformisme et l'enfouissement de leurs réels talents et désirs afin de pouvoir vivre en harmonie et faire plaisir à leurs proches, leur famille, les milieux scolaire et professionnel. »

(Dubouloy, 2006, p. 23)

Selon Dubouloy (2006), ce parcours professionnel qui implique un « *devoir de réussite* », imposé et piloté par des instances extérieures offre les conditions parfaites pour le développement d'un « *faux-self* » (Winnicott, 2014 [1965]) chez les hauts potentiels. Le « *faux-self* » est un mécanisme défensif mis en place par certains individus pour se protéger d'une situation perçue comme anormale ou contraignante. Ces individus adoptent alors une image représentative d'un rôle qui leur a été imposé. En percevant les risques à montrer leur vraie personnalité et à dévoiler leurs vrais désirs, ces personnes « *deviennent conformistes, adoptant une*

norme de comportements qu'elles pensent désirable aux yeux de l'autre dont elles dépendent. » (Dubouloy, 2006, p. 23)

Pilotés depuis le début de leurs parcours scolaires et professionnels, certains jeunes diplômés sont contraints de vivre avec ce « *faux-self* » (Winnicott, 2014 [1965]), cette identité travestie qui n'est rien d'autre que l'expression du désir d'autrui (institutions familiales et académiques). À cela s'ajoute l'épreuve quotidienne de situations absurdes. Du « *faux-self* » au « *fantôme* », il n'y a qu'un pas.

1. 3. Chapitre troisième : à la recherche du sens perdu : vers de nouvelles utopies ?

« La première chose qu'on voit d'une organisation à laquelle on n'appartient pas, c'est une vitrine aménagée par des décorateurs souvent professionnels. »

(Matheu, 1986, p. 84)

1. 3. 1. Le droit de travailler dans la joie au risque de sombrer dans l'utopie

« Travailler sans en avoir envie, ça n'est pas un travail qu'on fait, c'est une besogne. C'est faire l'amour avec une femme sans l'avoir désirée. D'abord, il faut pouvoir. Et c'est à ces moments-là qu'on se rend compte à quel point l'on a peu de mérite à faire les choses qui vous plaisent. Quand on travaille dans la joie, dans l'enthousiasme, on n'a droit à rien. On n'a même pas droit au succès. On est payé d'avance. »

(Guitry, 2012 [1996], p. 20)

Après avoir sacrément déraillé comme elle le dit elle-même, Clémence Choisnard (2018) a quitté le conseil pour devenir enseignante dans des collèges REP. Cette expérience lui a fait l'effet d'une révélation. Ce n'est plus l'absurdité qui l'habite en allant travailler le matin mais bien la joie : l'impression d'être à sa place, d'être cohérente avec elle-même. Elle est mue par cette envie dont parle Sacha Guitry (2012 [1996]), cet élan qui fait qu'on se lève le matin sans difficulté.

« Quand je sors du RER et non plus du métro, entre des tours qui ne sont plus celles de la Défense mais d'une cité, au petit matin, [je n'ai pas à me rappeler constamment pourquoi j'avais fait ce choix] ... non... je suis tranquille car cohérente. Je ne me sens plus tourmentée mais légère. Je ne me demande plus ce que je fous là ou à quoi je sers. » (Choisnard, 2018, 11^{ème} minute)

Face à la rationalité instrumentale, Alain Touraine (1992) défend l'idée d'une subjectivité créatrice articulée au désir, à la raison et à la vie.

Lorsqu'il postface l'ouvrage sur les nouveaux artisans de Perruchini (2018), Gomez (2018) souligne cet apaisement qui se lit sur les visages. Cette sérénité retrouvée, c'est celle d'être enfin à sa place (Gribinski, 2013).

« Nous avons lu les portraits de Sarah, de Camille, de Jeremy et des autres. Vingt-cinq femmes et hommes parmi les millions qui chaque jour travaillent, vingt-cinq travailleurs proposés en exemple. Exemple de quoi ? De la cohérence entre ce que l'on est et ce que l'on fait : l'une est barbière, l'autre

mécanicien ou brasseur. Le travailleur et l'objet du travail s'harmonisent à travers des gestes, des lieux, des rythmes, du sens. »

(Gomez, 2018, p. 252)

Malheureusement, ces nouvelles façons de travailler ne sont peut-être que de nouvelles illusions. La désertion des entreprises traditionnelles amène parfois les jeunes diplômés à construire des mondes utopiques. L'utopie est légitime en tant qu'elle n'est rien d'autre qu'une « *réponse à une insatisfaction voire à une révolte face à la réalité vécue.* » (Racault, 2003, p. 8). Cependant, ces constructions ne tiennent pas toutes leurs promesses. Philippe Trouvé (2014) parle à cet égard d'« *entreprises utopiques* ». Pour mémoire, le terme d'utopie apparaît sous la plume de l'humaniste anglais Thomas More (2012 [1516]) en 1516 avec *Utopia* et qualifie paradoxalement un endroit « *qui n'est en aucun lieu* ». Dans les paragraphes qui suivent, nous serons donc particulièrement attentifs aux dangers d'une idéalisation de ces nouvelles manières de travailler.

1. 3. 2. L'aventure entrepreneuriale

Le goût des start-up

« *Un jeune diplômé sur dix rêve start-up ou création d'entreprise* » peut-on lire sous la plume de Christophe Bys (2015) qui reprend une étude réalisée par Universum. De cet engouement ressort un désir d'autonomie et d'indépendance. Marco Van Gelderen & Paul Jansen (2006) ont montré que l'autonomie était la motivation première des startupers. Être son propre patron offre de nombreux avantages aptes à séduire les jeunes diplômés : le sentiment d'être à l'origine d'une aventure, l'absence d'autorité directive et donc la liberté dans les prises de décisions... C'est aussi le constat réalisé par Jean-Pierre Boissin & al. (2009) dont « *l'analyse de régression [des facteurs d'attrait pour la création d'une entreprise] fait apparaître que le désir de pouvoir et d'autonomie est le premier facteur explicatif* ». (p. 42)

Présentée comme jeune, tendance et dynamique, la start-up serait donc le meilleur remède contre tous les maux des grandes structures. Ainsi, les start-uppers rencontrés par Romain Buquet & al. (2017) « *livrent un discours extrêmement critique face à la grande entreprise, ses processus, ses normes, son « aliénation », vécue comme une forme d'emprisonnement, de renoncement à sa liberté, à son potentiel créatif* ». (p. 104) La start-up est présentée comme un nouvel Eldorado, un espace où la liberté est au service d'une créativité qui souhaite changer le cours des choses. Nicolas Hazard & Anne Rodier (2017) ont bien saisi la puissance de toutes ces start-up qui cherchent à transformer en profondeur notre vie quotidienne. Que ce soit sous forme d'applications, de sites web ou d'organisations alternatives, les start-

up fleurissent pour apporter des solutions toujours plus innovantes. Hazard & Rodier (2017) parlent d'une « *ruée des licornes* » pour désigner tous ces acteurs qui souhaitent révolutionner le monde de l'entreprise.

La start-up est tellement à la mode qu'Éric Ries (2018) propose de l'ériger en modèle. Il promet une entrée triomphante dans la modernité aux entreprises capables d'adopter un management entrepreneurial. Son « *modèle StartUp* » se présente comme une série de principes managériaux applicables à toutes les entreprises qui veulent engager de véritables transformations et encourager l'innovation. En suivant les mêmes intuitions, Adrien Tsagliotis (2017) nous enjoint à adopter la « *Start-Up Attitude* ». Il présente les start-up comme des modèles disruptifs capables de porter une vision différente de l'entreprise. Tsagliotis (2017) parle d'audace, de création et de dynamisme et pose la start-up comme un modèle dont il faut s'inspirer pour penser différemment.

S'engager dans l'aventure entrepreneurial, c'est rejoindre les audacieux, les self-made-men qui peuplent l'imaginaire américain. N'importe qui, à partir d'une bonne idée, peut rêver de devenir millionnaire. Patricia Carreras (2016) donne toutes les clés pour « *lancer sa start-up aux États-Unis* ». Son objectif est d'aider les jeunes diplômés à surmonter les obstacles qu'ils pourront rencontrer sur le marché américain. De nombreux autres ouvrages cherchent eux aussi à dispenser les recettes de la réussite entrepreneuriale pour que la prise de risque paye à coup sûr. Autant de guides pratiques qui participent à l'imaginaire d'un entrepreneur aventurier capable de réussir par sa seule volonté. Cette diffusion d'une idéologie propre à la Silicon Valley laisse entrevoir ce qu'Éric Sadin (2016) appelle la « *silicolonisation du monde* », cette expansion d'une technocratie libérale qui modifie nos comportements.

Figure 11 - Les locaux de *Gotham !* à Lausanne (Suisse) qui abritent plusieurs start-up



(Source : <https://socialize-magazine.ch/gotham-nom-de-super-heros-nouveau-super-espace-de-coworking-a-lausanne/>)

Les limites de l'utopie entrepreneuriale

Il est ici nécessaire de prendre du recul face à l'engouement actuel pour les start-up. Ainsi, Michel Grossetti & al. (2018) se demandent si les start-up ne sont pas finalement des entreprises comme les autres. Sur la base d'une enquête sociologique, ils s'intéressent aux logiques sociales inhérentes à tout processus de création d'entreprise. Loin de suivre un arc linéaire, ces nouvelles sociétés passent le plus souvent par des phases d'exploration, d'hésitation, de crise voire de survie. Leur croissance reste imprévisible en raison de la variété des éléments qui font le succès ou l'échec de leurs activités. En somme, les start-up connaissent les mêmes difficultés que les autres entreprises. Olivier Marty & al. (2004) montrent à quel point le mythe médiatique de la start-up a bien du mal à résister aux réalités sociologiques. Comme le rappelle Éric Sadin (2017), « *la start-up, c'est la nouvelle utopie économique et sociale de notre temps. (...) Or, à y voir de près, le mythe s'effondre aussitôt. La plupart des start-up échouent rapidement. Le régime de la précarité prévaut. Une pression horaire est exercée par le fait de l'obligation rapide de résultats* ».

Par conséquent, le nouveau monde brandi par les start-up n'est bien souvent qu'une chimère. Que ce soit en matière d'emploi ou d'innovation, Marc Chevallier (2019) présente ironiquement les start-up comme des « *fabriques à rêve* ». Nicolas

Menet & Benjamin Zimmer (2018) parlent d'une « *mascarade* » et cherchent à déconstruire le mythe du start-upper. Très récemment, le journaliste Jules Thomas (2021) a souhaité alerter l'opinion publique sur les conditions de travail dans les start-up en rédigeant un article pour le journal *Le Monde* intitulé : « *Le baby-foot, c'est cool, mais le droit du travail, c'est encore mieux* » : *dans les start-up, des salariés dénoncent un management toxique.* »

C'est dans le sillage de cette dénonciation qu'est né le mouvement « *Balance ta start-up*³⁷ ». « *Créé il y a un an, le compte Instagram « Balance ta start-up » a secoué la French Tech en 2021, en relayant des témoignages anonymes accablants sur des pratiques managériales au sein des start-ups.* » (Pons, 2021) La page souhaite ainsi libérer la parole et alerter sur les dérives de certaines start-up.

Dans le même esprit, Mathilde Ramadier (2017) a souhaité consacrer un ouvrage aux incohérences et aux absurdités du fantasme entrepreneurial. Depuis le XIX^{ème} siècle, le Littré mettait déjà en garde contre cette tentation d'inscrire des utopies dans le réel car « *dans la pratique, [l'utopie] donne le plus souvent des résultats contraires à ce qu'on espérait*³⁸ ».

Dans *Bienvenue dans le nouveau monde*, Ramadier (2017) fustige le court-termisme, la « *coolitude* » ridicule qui ne fait que diffuser une « *idéologie néfaste, camouflée derrière de grands sourires et du beau design.* » (p.143) Son auto-ethnographie menée dans plusieurs start-up met avant tout l'accent sur « *la mise en circulation d'un langage vidé de sa substance au point d'en devenir absurde* ». (Ramadier, 2017, p. 15) Les beaux discours sont pétris d'une novlangue qui opacifie les relations. Malheureusement, le « *parler vrai* » brandi par les start-up est souvent bien loin de porter une parole de vérité. En somme, « *le rêve promis n'est rien d'autre qu'un cauchemar* ». (Ramadier, 2017, p. 144)

En s'appuyant sur dix-neuf entretiens cliniques de type « *récit de vie* », Romain Buquet & al. (2017) parlent quant à eux d'un « *malaise dans les start-up* ». Derrière les discours de façade, les start-uppers laissent transparaître leurs faiblesses et les fragilités personnelles. Ainsi, Buquet & al. (2017) rapportent l'anecdote d'une start-uppeuse, en apparence accomplie et très confiante, rencontrée lors d'un dîner informel entre start-uppers. « *Tour à tour, les entrepreneurs présents ce soir-là ont partagé leurs souffrances intimes, jusqu'à reconnaître un usage régulier d'anxiolytiques. Elle réalise alors que les anxiétés vertigineuses qu'elle traverse les concernent finalement tous : « Pour la première fois je me suis dit, en fait, tout le monde le vit hyper mal, on fait tous semblant d'être des putains de rock stars et en*

³⁷ <https://www.instagram.com/balancetastartup/?hl=fr>

³⁸ <https://www.littre.org/definition/utopie>

fait... on est tous trop en galère ! Et ça, ça fait du bien ! Discuter de la solitude, des angoisses, etc. Littéralement, il y en avait la moitié sous calmants ! ». (p. 103) À travers ces propos, l'image de la « rock star », du « self-made man » (Barmash, 1969) se fissure de part en part et l'utopie entrepreneuriale révèle ses failles les plus intimes.

1. 3. 3. Le retour à la matière et la sagesse des métiers manuels

Après le divorce inauguré par l'absurde, le retour à la matière est une forme de réconciliation avec le monde. Anne Prevost-Bucchianeri & François Pottier (2020) en sont convaincus : « *pour certains diplômés, le retour au concret, « au faire » est une nécessité. [En somme], le besoin de concret rejoint le besoin de sens.* » (p. 129) Ces retrouvailles rejoignent cet « *art du sens* » dont parlent Jean-Luc Moriceau & al. (2019) où il s'agit de toucher le réel, de l'approcher et de le penser. L'« *art du sens* », c'est finalement une manière d'entrer en contact avec le monde et de se sentir pleinement y appartenir. Non sans nostalgie, Pascal Chabot (2017) évoque cet oubli de la matière de la part des salariés modernes.

« Cette monomanie [du travail sur ordinateur] se paie d'un oubli : le savoir informulé que détenaient les doigts de l'humanité, qui ont construit le monde en le prenant en main, est progressivement perdu. Les travaux de la terre, du bois, du métal ou de la pierre requéraient une haute habilité (...) Le marin qui noue un bout, (...) la jardinière qui praline des racines, la mosaïste qui fend des tesselles : autant de savoirs fondamentaux qui doivent leur survie à des récalcitrants qui ont l'intelligence de les perpétuer. » (Chabot, 2017, p. 57-58)

Dans *Les Parties des animaux*, Aristote (2011 [IV^{ème} siècle av. J. C.]) rappelle le pouvoir de la main humaine sur le reste du règne animal. Il insiste en particulier sur la polyvalence de la main qui ne serait que le prolongement de la raison humaine. Le psychanalyste Darian Leader (2017) revient lui aussi sur l'importance des activités manuelles dans la vie des individus. Il soutient que nous avons un immense besoin d'agir avec nos mains. Dès lors, toucher, c'est plus que jamais être au monde.

Cette question du toucher est au cœur de la préface rédigée par Philippe Simay (2018) pour l'ouvrage de Georg Simmel (2018 [1902]) : *Les grandes villes et la vie de l'esprit. Suivi de sociologie des sens*. Dans cet opuscule, Simmel (2018 [1902]) développe notamment un portrait original de la métropole moderne en analysant l'impact du mode de vie urbain sur les expériences sensibles et les mentalités des citadins. En somme, le sociologue allemand choisit de donner une lecture sensitive de la ville où il s'agit d'envisager le tissu urbain et ses enjeux en termes d'expériences corporelles. En partant de ce constat, Simay (2018) rappelle alors que « *le toucher est le sens proscrit de la vie urbaine* ». (p. 34) Il ajoute que « *c'est là le sens qui n'est jamais mentionné par Simmel, alors qu'il occupe une place essentielle,*

bien que paradoxale, dans la métropole ». (p. 34) En effet, « *les sens du citoyen sont mobilisés pour créer de la distance et pour éviter que l'on se touche d'une manière ou d'une autre* ». (p. 34) Si le toucher est le sens proscrit des relations citadines, il est alors possible d'élargir ce constat aux tâches demandées aux salariés des grandes entreprises du secteur tertiaire. Incapables de toucher le fruit de leur propre travail, ils évoluent dans une nébuleuse où les tâches deviennent informes, intangibles, en un mot, virtuelles (cf. 1. 1. 3. *La perception de son propre travail - A - La déréalisation*).

Rejoindre l'agriculture ou l'artisanat, c'est finalement renouer avec cet outil précieux qu'est la main mais c'est aussi rejouer ce temps des grandes réconciliations avec le monde dépeint par Camus (1959 [1938]) dans *Noces*. C'est l'heure du grand midi, d'un soleil qui irradie Tipasa, Djemila et Florence. La nature méditerranéenne offre alors l'écrin de grandes retrouvailles avec le monde. Alors que dans *Le Mythe de Sisyphe*, Camus (1985 [1942]) parle d'un rendez-vous manqué en décrivant l'expérience de l'absurde ; dans *Noces*, le rendez-vous est réussi. Face à l'hiver d'un monde techniciste et à l'injustice d'un poste absurde, ce retour aux choses est l'expression d'un « *été invincible* » qui dort au plus profond de chacun.

« Pour empêcher que la justice se racornisse, beau fruit orange qui ne contient qu'une pulpe amère et sèche, je redécouvrais à Tipasa qu'il fallait garder intactes en soi une fraîcheur, une source de joie, aimer le jour qui échappe à l'injustice, et retourner au combat avec cette lumière conquise. Je retrouvais ici l'ancienne beauté, un ciel jeune, et je mesurais ma chance, comprenant enfin que dans les pires années de notre folie le souvenir de ce ciel ne m'avait jamais quitté. (...) Au milieu de l'hiver, j'apprenais enfin qu'il y avait en moi un été invincible. » (Camus, 1959 [1938], p. 164)

Les descriptions du jeune Camus (1959 [1938]) à Tipasa font ici écho à ce retour à la matière, à cette « *chair du monde* » (Merleau-Ponty, 2016 [1988]) rendu possible par l'artisanat. Ainsi, l'apprenti-artisan apprend progressivement à remobiliser l'ensemble de son corps et de ses sens, à être attentif à tous les phénomènes qui se produisent autour de lui. L'artisan n'apprend pas tant à se servir de ses mains qu'à engager l'ensemble de son corps dans chacun de ses gestes. Dès lors, le contact direct (Crawford, 2016a [2015]) qu'il entretient avec le monde à travers ses cinq sens va lui permettre d'acquérir un sentiment de contrôle par rapport à ce qu'il fait.

Le pari de l'artisanat

« Quand on [dit] en soirée [qu'on] « fait des tartes », « des quiches » ou qu'on « vend des fromages », les gens comprennent ce que l'on fait et voudraient faire comme nous. Alors que si vous dites que vous êtes consultant en transition numérique, les gens ne comprennent rien et ça ne les fait pas rêver. »

(Cassely, 2017b)

Sur un ton humoristique, Jean-Laurent Cassely (2017b) a bien compris le combat mené par les néo-artisans contre la déréalisation. Il s'agit d'exercer un métier compréhensible par tous. En effet, on visualise très bien le métier d'un fromager qui travaille avec des producteurs, prépare son étale et conseille les clients sur les produits qu'il propose.

L'ouvrage de Magali Perruchini (2018) nous propose de découvrir les portraits de ces nouveaux artisans réconciliés avec eux-mêmes. D'ailleurs, Pierre-Yves Gomez (2018) précise qu'une « *vocation authentique s'évalue à la simplicité avec laquelle on quitte ce qui n'apparaît plus que comme masques et artifices pour rejoindre la vraie vie, concrète, matérielle* ». (p. 252) Chez tous ces jeunes diplômés qui quittent leurs emplois de bureau pour devenir artisans, il y a la volonté de sceller un pacte avec la matière.

Après cinq années d'études supérieures, Arthur Lochmann (2019) a choisi de suivre un CAP pour devenir charpentier. Il avait besoin d'une « *vie solide* » par opposition à la « *vie liquide* » dont parle Zygmunt Bauman (2013 [2005]). Cette liquéfaction de nos existences est le reflet d'un monde sans réelles structures. Confrontée à un flux permanent, la vie est alors assujettie à la nouveauté et à la consommation. C'est le règne du jetable, du provisoire et de l'obsolescence programmée. À l'inverse, l'artisanat est à rebours de ce halo nébuleux. Le geste artisanal permet de faire signe vers la matière. L'artisan est alors amené à sortir de lui-même et à orienter son corps vers les choses auxquelles il donne vie. Lochmann (2019) parle de développer une intuition de la matière pour réussir à agir sur elle et à la comprendre. Il y a aussi la recherche d'un sens perdu grâce à une finalité tangible et immédiate. Lorsque Lochmann (2019) construit une charpente, il offre un refuge aux gens qui vont habiter dans cette maison.

Parmi les portraits réalisés par Magali Perruchini (2018), on retrouve Pia dans son atelier de céramique qui confie que « *travailler une matière vivante comme la terre, c'est instaurer un dialogue* ». (p.163) C'est aussi ce que soutient Matthew B. Crawford (2010 [2009]) lorsqu'il est confronté à un carburateur récalcitrant ou à un filtre encrassé.

« C'est pour cela qu'ils sont artisans : ils se confrontent à la matière qui résiste, aux relations humaines immédiatement sensibles, ils sont responsables de leurs résultats comme de leurs défaillances, ils bénéficient des retours gratifiants. Sans les écrans opacifiant des reportings et des ratios, ils savent répondre aux questions : « À quoi je sers » et « À quoi ça sert », les deux indicateurs élémentaires du sens au travail. »

(Gomez, 2018, p. 253)

Enfin, les artisans rencontrés par Magali Perruchini (2018) *« parlent d'authenticité, de beauté, de créativité, de liberté. Leurs choix et leurs productions racontent également, en creux, ce qui ne fonctionne plus dans le rapport au travail de notre société : une production de masse à bout de souffle, un désenchantement des travailleurs comme des consommateurs, une fatigue générale vis-à-vis de l'économie dématérialisée, la recherche d'un impact direct, concret et palpable sur le monde qui nous entoure, une recherche de sens désormais inaccessible en empruntant la voie toute tracée de leurs aînés... »* (p. 5)

La modestie de l'impact

Dans la perspective développée par Albert Camus (1985 [1942]), l'homme qui a une conscience aigüe de l'absurde est celui qui crée de façon humble et qui ne va pas chercher la gloire ou la reconnaissance. Lorsqu'il évoque les jeunes artisans que l'on croise dans les portraits de Perruchini (2018), Pierre-Yves Gomez (2018) parle de contemplation du travail bien fait.

« Par contemplation, il ne faut pas entendre de hautes méditations métaphysiques, mais la réflexivité essentielle sur ce que l'on fait, le sentiment qu'on a servi un dessein, maîtrisé un processus, accompli le bon geste. Contempler, c'est prendre conscience de l'utilité de ce que l'on a réalisé, modestement, à la bonne place. Ces vingt-cinq [artisans] n'ont pas la prétention de certains startups du digital : changer le monde ! Ils veulent simplement réaliser une belle moto, produire du papier dominoté à l'ancienne ou faire plaisir en vendant du pain de qualité. Cette modestie change plus sûrement le monde. » (Gomez, 2018, p. 253)

Gomez (2018) en appelle à un impact concret, visible et modeste du travail de chacun. Cette quête du *« travail bien fait »* est au cœur de l'investigation récemment menée par Yves Clot & al. (2021). Même si tout le monde dans l'entreprise n'a pas la même idée de ce qu'est le *« travail bien fait »* et que cela engendre des *« conflits de critères »*, cette recherche stimule et améliore l'efficacité et la santé au travail.

En évoquant la *« belle moto »* ou le *« pain de qualité »*, Gomez (2018) rejoint ici la logique d'œuvre développée par Hannah Arendt (2002 [1958]). Grâce à la matérialité

de sa production, l'artisan peut avoir un retour direct sur l'efficacité et l'utilité de ce qu'il fait tous les jours. On est en effet très loin des discours grandiloquents de certaines entreprises qui pensent avoir trouvé la solution miracle à nos problèmes (Alvesson & Gabriel, 2016). On est également très loin de la recherche d'un prix ou d'une reconnaissance pompeuse. Dans *L'Énergie spirituelle*, Henri Bergson (1972 [1919]) met en lumière l'incertitude profonde de celui qui recherche les honneurs. L'artisan est aux antipodes de cette quête vaine. En réalisant un bel objet, il n'attend que le sourire de son client pour seule récompense.

« Vous entendrez dire que ces hommes travaillent pour la gloire et qu'ils tirent leurs joies les plus vives de l'admiration qu'ils inspirent. Erreur profonde ! On tient à l'éloge et aux honneurs dans l'exacte mesure où l'on n'est pas sûr d'avoir réussi. (...) Mais celui qui est sûr, absolument sûr, d'avoir produit une œuvre viable et durable, celui-là n'a plus que faire de l'éloge et se sent au-dessus de la gloire, parce qu'il est créateur, parce qu'il le sait, et parce que la joie qu'il en éprouve est une joie divine. »
(Bergson, 1972 [1919], p. 23)

Esthétique du geste et temporalité

Lorsqu'il parle des nouveaux artisans, Pierre-Yves Gomez (2018) évoque la possibilité d'un geste authentique, réalisé dans la plus pure tradition.

« Que contemplent-ils dans leurs activités manuelles ? En quoi leur travail est - ou n'est pas - beau, juste et vrai. Beau, quand le geste est délicat, le produit choisi avec soin, l'environnement étudié pour être agréable ; vrai quand ils cultivent le nécessaire, le service sans artifice, la relation personnelle avec le client ; juste quand les matières choisies respectent autant le consommateur que l'environnement et que les prix rendent hommage à la quantité de travail réel. » (Gomez, 2018, p. 253)

On retrouve cette esthétique du « *Beau geste* » chez Jean-Philippe Bouilloud & Ghislain Deslandes (2015). L'artisan est la figure de celui qui soigne son travail. Il doit donc nécessairement apprendre des règles très strictes d'exécution qui demandent du temps et de la patience. En effet, il faut du savoir-faire et de la ténacité pour réaliser une belle poterie ou sortir du fournil une baguette délicieuse. En cela, l'artisan lutte contre cette accélération du temps si caractéristique de nos sociétés contemporaines (Rosa, 2010). L'artisanat est donc une discipline de l'attention qui peut culminer dans un état méditatif proche de ce que certains psychologues appellent l'état de « *flow* » (Csikszentmihalyi, 2008 [1990]). Le « *flow* » correspond à un état mental d'absorption totale de l'individu dans une tâche qui se caractérise par un engagement de toute la personne, une concentration très intense avec la perte

de la notion du temps et une sensation de fluidité dans les gestes. En état de « *flow* », l'artisan s'implique complètement sans percevoir l'effort.

Richard Sennett (2010 [2008]) préfère parler d'une « *conscience matérielle* ». En effet, l'artisan est conscient de son aptitude à modifier les choses ce qui lui confère des potentialités créatrices. La réflexion menée dans le cadre d'un travail artisanal est alors convertie en « *sauts intuitifs* ». Pour Sennett (2010 [2008]), chaque acte de création naît d'une frustration face aux limites d'un outil ou face à des possibilités inexplorées. Suite à ce sentiment, il développe quatre séquences distinctes qui composent le saut intuitif. Sennett (2010 [2008]) parle de reformatage lorsque l'artisan cherche à modifier l'usage d'un outil ou d'une pratique, d'adjacence lorsqu'il confronte deux domaines dissemblables, de surprise lorsqu'il découvre une chose qui diverge de ce qu'il imaginait et enfin de gravité lorsque l'artisan prend acte du fait que toutes les difficultés ne vont pas être résolues par son saut imaginatif. Le résultat d'un saut intuitif est une création au sens grec de *poiésis*, qu'il s'agisse d'une solution technique ou d'une innovation esthétique.

Dans ces conditions, l'artisan entretient un triple rapport au temps. Tout d'abord, le geste artisanal s'élabore dans la durée pour être exécuté correctement et ce temps nécessaire ne peut faire l'objet d'une réduction. L'artisan s'inscrit également dans les gestes de ceux qui l'ont précédé. Quand l'artisan réalise une rénovation, il reprend le travail des autres et vient ajouter ses propres gestes à ceux de ses prédécesseurs. Enfin, sa production s'inscrit dans le temps long des choses vouées à perdurer et non dans l'obsolescence des productions sérielles destinées à être détruites aussitôt sorties d'usine.

En somme, le programme artisanal est à rebours d'une société de la fluidité, de la célérité voire de la futilité. Dans son atelier, l'artisan fait au contraire l'éloge du beau geste, de la lenteur et de la modestie : trois vertus cardinales qui donnent un sens à son existence.

Les limites de l'utopie artisanale

En pensant rejoindre la vérité de la matière, les néo-artisans sont cependant vite rattrapés par le défaut inhérent à tout projet utopique : son caractère illusoire. Tout n'est pas rose dans l'atelier du luthier ou dans la fabrique du coutelier. Même si l'utopie artisanale semble facilement accessible, elle n'en demeure pas moins vulnérable. Le beau vernis finit alors par craqueler pour laisser apparaître les difficultés du quotidien. Problèmes de trésoreries, manque de visibilité et poids de l'administratif sont autant d'obstacles qui mettent à mal l'utopie artisanale. Devenir artisan ne rime pas avec « *une existence plus aisée car ils travaillent tous durement,*

bien davantage qu'un salarié ou qu'un entrepreneur quelconque ». (Gomez, 2018, p. 252)

De même, l'artisanat demande un engagement physique singulier. Le corps est mis à rude épreuve en répétant plusieurs fois par jour les mêmes gestes. L'hypersollicitation de certaines parties du corps peut favoriser l'apparition de troubles musculo-squelettiques³⁹ (TMS).

Enfin, même si l'artisan est bien souvent son propre patron, il reste confronté à d'autres aléas et à d'autres contraintes qui limitent son autonomie. En effet, l'artisan reste tributaire de ses fournisseurs et de la satisfaction de ses clients. Pour tenir les délais et honorer les commandes, il ne compte pas les heures passées à l'atelier. Cette charge de travail a un impact physique et psychique non négligeable.

1. 3. 4. Se mettre ensemble au service des autres

Rejoindre une ONG

En partant du constat que les discours sur les pratiques citoyennes des jeunes sont contradictoires, Valérie Becquet (2004) propose néanmoins d'esquisser les contours de leur engagement associatif. Elle souligne qu'on retrouve d'un côté « *un discours plutôt négatif insistant sur l'apathie, l'individualisme, le faible engagement collectif des jeunes, voire leur dépolitisation et, de l'autre, un discours positif, voire messianique, valorisant leur désir d'engagement* ». (p. 63) Synonymes de bénévolat, d'engagement, de citoyenneté et de solidarité, les associations attirent et « *bénéficient d'une bonne image à laquelle adhèrent les jeunes* ». (p. 64) Au-delà du sport et de la culture et de l'aspect bénévole, certains jeunes souhaitent faire carrière dans ce milieu dans l'objectif que leurs savoir-faire puissent profiter au plus grand nombre.

La volonté de se mettre au service des autres et d'avoir un fort impact social est une des pistes explorées par les jeunes diplômés pour retrouver du sens dans leur activité quotidienne. C'est ce que remarque Jean-Laurent Cassely (2017a) dans *La révolte des premiers de la classe*. En rejoignant le milieu associatif, les jeunes diplômés espèrent fuir cette impression de travailler dans le vide ou d'être au service d'intérêts purement financiers. Faire partie d'une ONG, c'est défendre des valeurs auxquelles on croit profondément mais c'est aussi savoir se rendre utile à la société toute entière.

³⁹ <https://www.guide-artisan.fr/actualites/plombier/astuces-conseils-pratique/comment-prevenir-les-troubles-musculo-squelettiques-au-travail>

C'est dans cet esprit que Martine Vanandruel & al. (1995) se sont intéressés aux dynamiques et aux spécificités associatives à l'échelle européenne. Marqués par des enjeux de participation, d'implication et de socialisation, les jeunes Européens n'hésitent plus à s'engager pour défendre leur vision d'une société plus juste et plus humaine.

Les limites de l'utopie associative et humanitaire

Lors de sa quête de sens, Clémence Choïnard (2018) avait rejoint le secteur de la santé, un secteur où on voit particulièrement bien le service rendu à autrui. Cependant, elle a été très vite déçue. Les solutions qu'elle a proposées n'étaient d'aucune utilité pour les praticiens. En travaillant au siège à Paris, elle avait perdu le contact avec le terrain et ses propositions finissaient par tomber à l'eau. Elle était alors victime d'un des facteurs qui participe à l'absurde en entreprise : la déréalisation. Dès lors, elle n'est pas parvenue à proposer des solutions concrètes et efficaces pour ceux qu'elle souhaitait aider. En somme, ce n'est pas nécessairement le secteur d'activité qui crée du sens mais bien le contact avec le terrain.

Le 3 avril 2019, on pouvait lire dans les colonnes du *Monde* le témoignage de Sarah, une jeune femme de 28 ans qui avait quitté le monde de l'humanitaire après avoir vécu une expérience pleine de désillusions.

« Au moment où j'écris, je prends la mesure du décalage entre mes idéaux d'il y a cinq ans et la réalité de mon expérience. Certes, tout n'est pas à jeter et je ne mets pas en question toute l'action des ONG. Beaucoup font un travail remarquable et nécessaire. Mais dans mon monde humanitaire à moi, on se retrouve confrontés à la perte de sens : course à la promotion, ambitions démesurées, compétition entre les gens, harcèlement, heures de travail interminables, pression⁴⁰... »

En somme, Sarah a fini par retrouver malgré elle les travers des grandes entreprises. Elle qui cherchait du sens dans son expérience humanitaire a vite été confrontée à des situations absurdes qui débouchent sur une perte de sens.

Dans la même lignée, François Audet (2011) s'est penché sur la question de l'acteur humanitaire en crise existentielle. En effet, le terrain d'action de l'humanitaire a considérablement évolué au cours des dernières décennies. Parmi les principaux défis, Audet (2011) évoque notamment la dilution de la rhétorique humanitariste et la politisation de l'espace d'action. En effet, il rappelle que *« plusieurs pays instrumentalisent et institutionnalisent délibérément l'action*

⁴⁰ https://www.lemonde.fr/campus/article/2019/04/03/en-poste-dans-l-humanitaire-j-avais-perdu-le-sens-de-mon-travail_5445161_4401467.html

humanitaire au sein même de leurs politiques étrangères» (p. 454). Motivée originellement par des valeurs comme le don, le désintéressement et l'assistance, l'action humanitaire voit son sens initial progressivement dévoyé. Dans de telles conditions, l'acteur humanitaire perd le sens de son engagement et finit par désertir.

1. 3. 5. Vers une libération des entreprises

Faire bouger les lignes

Pour lutter contre la tyrannie des process, il est nécessaire de faire bouger les règles du jeu managérial. Prendre du recul et remettre en question les procédures séculaires sont des moyens d'échapper au contrôle au travail et par le travail.

Pour Danièle Linhart (2021), il est essentiel de critiquer le lien de subordination entre salariés et employeurs. Pour cela, elle propose de construire un salariat plus autonome où les salariés pourraient collectivement déterminer leurs conditions de travail et ce qu'ils produisent.

L'éloge de l'autonomie et de la transversalité

En s'appuyant sur les mutations de la conscience humaine, Frédéric Laloux (2014) montre que les modèles organisationnels ont eux aussi évolué. À chaque paradigme organisationnel est associé une couleur (rouge, ambre, orange, vert et opale).

La première forme d'organisation collective est apparue vers -10 000 avant J. C sous forme de chefferie avec une autorité démonstrative et une forte division du travail. Ce stade organisationnel impulsif est régi par la peur, la violence et le court-termisme.

À partir de -4000 avant J. C., on voit se développer des formes d'organisation pyramidale caractéristiques des forces armées qui reposent sur un rejet des différences, une rigidité procédurale et une inadaptabilité au changement.

Le XIX^{ème} siècle marque l'avènement de l'organisation mécanique au sein des entreprises capitalistes. Ce stade organisationnel est marqué par sa compétitivité, son management par les objectifs et son absence de sens extra-financier. Toutes les sources d'absurde qu'on a pu identifier au cours du premier chapitre de cette thèse proviennent de ces trois premiers stades organisationnels.

Laloux (2014) présente enfin deux stades organisationnels qui ont émergés au cours du XX^{ème} siècle. La première forme qualifiée de « *pluraliste* » est caractéristique des entreprises familiales et des ONG où règnent une équité entre les membres, un respect des différences et une culture du consensus. La deuxième forme qualifiée d'« *évolutive* » est comparée à un organisme vivant. Elle repose sur l'auto-organisation, l'intégrité et le dynamisme. Parmi les exemples d'entreprises citées par Laloux (2014) qui fonctionnent sur ce principe évolutif, on retrouve l'entreprise FAVI spécialisée dans les rotors en cuivre et les fourchettes de boîtes de vitesses pour l'industrie automobile. Chez FAVI, les 500 salariés sont répartis en 21 équipes autonomes appelées « *mini-usines* » sans qu'aucun intermédiaire n'intervienne entre elles et le directeur. Les fonctions de soutien sont réparties entre les membres des équipes qui se chargent elles-mêmes des finances, des ressources humaines et des aspects techniques. Dès lors, FAVI est l'illustration concrète d'une entreprise évolutive qui prouve qu'il est possible de repenser en profondeur les organisations sans pour autant sombrer dans le chaos ou l'anarchie. Il faut noter que tous les paradigmes décrits par Laloux (2014) cohabitent aujourd'hui et que la forme d'organisation dite « *évolutive* » sera probablement amenée à se développer rapidement pour répondre aux enjeux complexes des années à venir.

Dans *Psychanalyse et transversalité. Essais d'analyse institutionnelle*, Félix Guattari (2003 [1972]) développe également une forme de pensée organisationnelle. Il y mêle certaines problématiques politiques avec ses analyses d'organisations cliniques. Dans le cadre psychiatrique, il pose la question suivante : que peut-on faire si on veut soigner des schizophrènes ? Pour y répondre, il prend l'exemple de la clinique de La Borde dans le Loir-et-Cher. En effet, cette institution cherche à transformer les relations entre les malades et l'équipe soignante. Elle s'appuie en cela sur les positions de la psychothérapie institutionnelle inventée par François Tosquelles à Saint-Alban.

Pour que la Borde fonctionne encore mieux, Guattari (2003 [1972]) va développer le concept de « *transversalité* ». En général, lorsque nous pensons une organisation, nous pensons cette organisation en privilégiant une verticalité et une horizontalité : une verticalité de hiérarchie et une horizontalité de niveaux. En réalité, la verticalité suppose l'horizontalité pour Guattari. En matière de soins et de clinique, il serait donc bon de pouvoir changer ces éléments stratifiés de hiérarchie et de pouvoir en ayant une connexion transversale qui ne passe pas seulement par l'arborescence hiérarchique mais qui puisse faire connecter ensemble des points différents de l'arborescence. Il s'agit de s'en tenir à un rapport qui n'est pas seulement un rapport de domination et de suprématie entre le chef et la base.

Cette proposition dans le champ de la psychiatrie clinique a des répercussions dans la vie politique de Guattari. Lors de la guerre d'Algérie, il quitte le Parti

Communiste pour rejoindre la Voie Communiste et ce pour plusieurs raisons. Tout d'abord, il prend fait et cause pour l'indépendance algérienne alors que le PC est en faveur de l'empire colonial. De plus, il fustige l'appareil centralisateur mis en place par les communistes pour gérer le parti. Pour lui, nous ne disposons pas d'une bonne théorie des groupes. Nous ne sommes pas capables de distinguer entre deux types d'organisations : il y a des groupes qui sont des groupes-sujets qui sont dans l'autogestion et des groupes qui sont des groupes-assujettis, c'est-à-dire centralisateurs. Les groupes-sujets sont ceux qui sont capables en dépit du fait qu'ils sont des groupes de ne pas se comporter comme les groupes assujettis, c'est-à-dire comme des groupes qui recomposent dans leur unité de groupe un appareil centralisateur. Les groupes assujettis reconstituent au sein d'organisations supposées être alternatives, une capacité centrifuge d'organisation. C'est le cas du Parti Communiste délaissé par Guattari. Les groupes assujettis sont assujettis à un chef tandis que les groupes-sujets sont des groupes à l'intérieur desquels la parole circule de telle manière qu'elle n'est pas toujours confisquée par le chef centralisateur. Le groupe-sujet permet de penser l'institution comme étant le fruit d'une véritable création. En somme, le groupe-sujet permet de tisser des faisceaux de nouvelles relations : relations multiples, différentes, originales.

En abordant la question de la transversalité sous l'angle de la psychothérapie institutionnelle, Guattari (2003 [1972]) interroge notre pratique politique des groupes. Il nous propose de penser une organisation sans passer par l'unité centralisatrice et dominante d'un chef unique. Cette analyse peut aussi bien irriguer le champ clinique et politique que l'organisation managériale des entreprises. On va retrouver les linéaments de cette pensée guattarienne dans « *l'organisation de Nuit debout (qui) s'est caractérisée par une précise délégation par le bas* ». (Maniglier, 2016, p. 231) Patrice Maniglier (2016) se souvient « *comment le premier soir (...) un certain Arthur (...) « modérait » les discussions, c'est-à-dire faisait tourner un micro, tout en demandant régulièrement si quelqu'un ne voulait pas s'occuper de la « modération » à sa place, jusqu'à ce qu'une jeune femme en effet s'en charge et que ce rôle se mette à tourner. Il était effectivement important que même la « modération » ne soit pas accaparée par un seul individu ou un seul groupe, que l'organisation de la prise de parole soit elle-même déléguée à ceux à travers qui la parole circule* ». (p. 231)

Il s'agit d'explorer des pistes de communication au-delà des schémas rigides qui bloquent au niveau des organes décisionnaires. De façon surprenante, on peut retrouver cette volonté de bouleverser les strates hiérarchiques dans d'autres contextes que ceux de Nuit Debout ou de la pensée de Guattari (2003 [1972]). C'est par le biais d'un des chantres du capitalisme que l'on va retrouver cet éloge de la transversalité. En effet, dans un e-mail envoyé à ses employés il y a quelques années, Elon Musk, le PDG de Tesla Motors, les exhorte à rompre avec les schémas

classiques de communication. Chacun doit pouvoir s'adresser à qui il veut dans l'entreprise, peu importe son statut hiérarchique et celui de son interlocuteur.

« N'importe qui chez Tesla peut et doit envoyer un e-mail ou parler à n'importe qui s'il considère que c'est le moyen le plus rapide pour résoudre un problème. Vous avez le droit de vous adresser au manager de votre manager sans sa permission, vous pouvez parler directement à un vice-président dans un autre département, vous pouvez me parler, vous pouvez parler à n'importe qui sans son autorisation. Vous devez même vous sentir obligé de le faire tant qu'une solution n'a pas été trouvée⁴¹. »

Ce décloisonnement du schéma de communication apporte de la flexibilité aux salariés. En cela, Musk cherche à se débarrasser de tous ces process qui paralysent les échanges et nuisent à l'efficacité globale de son entreprise.

Peut-être que la crise du coronavirus va amener avec elle son lot de transformations organisationnelles. C'est en tout cas ce que laissent supposer les analyses développées par Jean-Philippe Bouilloud & Aude Montlahuc-Vannod (2021) sur le contexte économique et organisationnel lié à la pandémie de Covid-19. En effet, *« la crise a été parfois l'occasion de repenser les structures d'encadrement intermédiaires : a-t-on encore besoin de tous les niveaux hiérarchiques que l'on avait avant, [est-ce que] l'auto-organisation et la délégation large s'avèrent durablement efficaces ? »* Des questions qui restent ouvertes mais qui suggèrent des mutations profondes à l'œuvre dans les entreprises.

Inverser la pyramide organisationnelle

Dans un modèle organisationnel classique de style pyramidal, la base est composée d'une grande quantité de salariés tandis que le sommet d'un faible nombre de dirigeants. Le haut de la pyramide détient le pouvoir et donne les directives tandis que la base exécute sans remettre en question les consignes.

Dans un modèle organisationnel Lean (Ballé & Beauvallet, 2013; Ballé & al., 2018), la façon d'envisager les rôles et les pouvoirs de chacun est très différente. Ainsi, Michael Ballé & Godefroy Beauvallet (2013) rappellent que *« lean » veut dire rapide, agile, souple, musclé, élané, vif*. (p. 5) Pour mémoire, le Lean management est un système organisationnel initié dans les usines japonaises du groupe Toyota au début

⁴¹ <https://www.inc.com/justin-bariso/this-email-from-elon-musk-to-tesla-employees-descr.html>

Version originale : "Anyone at Tesla can and should email/talk to anyone else according to what they think is the fastest way to solve a problem (...). You can talk to your manager's manager without his permission, you can talk directly to a VP in another department, you can talk to me, you can talk to anyone without anyone else's permission. Moreover, you should consider yourself obligated to do so until the right thing happens."

des années 1950. Autonomie, agilité et croissance durable forment le credo de cette école de gestion. Dans un tel système, les personnes qui produisent et qui ont la connaissance du terrain, ce sont les salariés. La direction est uniquement là pour établir les grandes orientations de la stratégie et définir les grandes lignes. Il ne s'agit plus d'être directif mais de donner la direction à suivre.

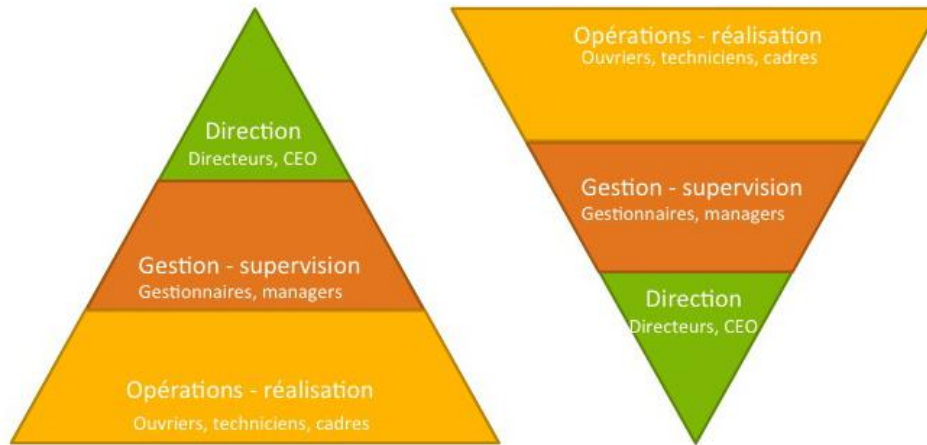
Avec le Lean management, on arrive progressivement à l'idée d'une pyramide organisationnelle inversée qui met en valeur la connaissance des salariés. Dès lors, Marc Mousli (2016) propose de revenir sur l'émergence historique et les idées au cœur de ce système basé sur l'« *autonomie et l'allégement de la contrainte hiérarchique* ». (p. 47)

« Dans quelques entreprises américaines, l'idée d'autonomie du salarié a été poussée plus loin que chez Volvo. Des dirigeants « éclairés » ont considéré que leurs salariés, éduqués pour la plupart, habitués à gérer et à décider dans leur vie familiale, associative et civique, pouvaient travailler avec un niveau élevé de liberté. Ils ont donc repensé complètement leurs organisations, dans un esprit souvent libertaire. »

(Mousli, 2016, p. 47-48)

Dans *La fin du management. Inventer les règles de demain*, Gary Hamel (2008 [2007]) décrit avec engouement une série d'entreprises qui placent l'autonomie de leurs salariés au cœur de leur encadrement. Chez Google, les salariés sont invités à choisir les projets sur lesquels ils souhaitent travailler tandis qu'à la Semco, l'entrepreneur brésilien Ricardo Semler (1999 [1993]) pratique l'« *auto-management* », sans structure officielle et sans organigramme. Dans cette entreprise, chacun détermine sa rémunération et son temps de travail. C'est grâce à cette gestion démocratique que Semler (1999 [1993]) est parvenu à sauver l'entreprise familiale au bord de la faillite. En donnant le pouvoir de décision à la base, la stratégie de Semler (1999 [1993]) s'apparente à ce que Jan Carlzon (1986) décrit dans *Renversons la pyramide !*. Carlzon (1986) explique comment il est parvenu à redresser Scandinavian Airlines System (SAS) en quelques années en appliquant les préceptes de la pyramide inversée : il a mis un terme à la division hiérarchique du travail en préférant une structure horizontale en équipes (*cf. figure 12*).

Figure 12 – Pyramide organisationnelle inversée



(Source : <http://www.eponine-pauchard.com/wp/wp-content/uploads/pyramide.jpg>)

Cette façon d'organiser l'entreprise est le meilleur moyen d'accroître sa performance d'après Geneviève Mattei (2012). Elle est convaincue que la connaissance que les salariés ont du terrain constitue une richesse inestimable qu'il faut savoir mettre en valeur.

« Moins la régulation de l'entreprise est centralisée, plus elle a des chances d'être performante : il est impossible pour la direction d'appréhender de sa place, avec le même à propos, les situations auxquelles les acteurs sont directement confrontés ; ils sont les mieux placés pour prendre en charge la régulation. (...) [Finalement], dans une sorte de « pyramide inversée », le manager devient un support au service de la performance collective et d'une stratégie coopérative et interactive. »

(Mattei, 2012, p. 24)

Les entreprises libérées

La réflexion sur le renversement de la pyramide organisationnelle ouvre progressivement la voie à la question des entreprises libérées. En 2011, Gary Hamel publie un article retentissant dans la *Harvard Business Review* intitulé « *D'abord, virez tous les managers*⁴² ». Il revient notamment sur le fonctionnement de la Morning Star Company, qui se positionne alors comme un des leaders de la transformation de tomates aux États-Unis. Intégrée verticalement, cette entreprise regroupe plusieurs corps de métier : ouvriers agricoles, commerciaux, techniciens d'usine... Malgré sa taille et sa diversité, la Morning Star fonctionne sans manager. Chaque « associé » (on ne parle plus d'employé mais d'associé) dispose d'une marge

⁴² Version originale : "First, Let's Fire All the Managers"

de manœuvre conséquente pour organiser son activité selon ses propres idées. Chacun est responsable de sa mission. Chacun développe également les coopérations qui lui sont nécessaires et a la possibilité de recourir à toutes les ressources de l'entreprise pour investir ou acheter des outils. Les limites ne sont jamais imposées par les supérieurs hiérarchiques mais toujours négociées entre « *associés* ».

Dans *Liberté & Cie*, Isaac Getz & Brian Carney (2016 [2012]) s'intéressent au fonctionnement de toutes ces entreprises qui font de la liberté leur étendard managérial. Esprit d'initiative, confiance et épanouissement personnel sont les maîtres mots de ces organisations qui se sont débarrassées d'une hiérarchie omnipotente et tatillonne. Progressivement, l'expression « *entreprise libérée* » va envahir le champ lexical des managers et des journalistes jusqu'à ce qu'Isaac Getz (2017) théorise officiellement cette méthode de gestion dans *L'entreprise libérée. Comment devenir un leader libérateur et se désintoxiquer des vieux modèles*. Dès lors, les entreprises libérées se rejoignent sur plusieurs points. Tout d'abord, la liberté accordée dans ces entreprises va toujours de pair avec la responsabilité : les salariés organisent librement leurs journées de travail mais sont aussi responsables de leurs décisions. En cela, ils sont autonomes et se portent garants de leurs résultats. La coopération et la coordination avec les collègues suit une procédure bien établie de consultation toujours en suivant une logique de collégialité. Le contrôle hiérarchique pointilleux est absent : les salariés n'ont pas de rapport à rédiger pour expliquer telle ou telle initiative.

Dans l'entreprise libérée, les symboles hiérarchiques n'ont pas leur place : il n'y a pas de place de parking réservée ni de bureau individuel d'une taille proportionnelle au grade. Entre « *associés* », l'égalité est de règle. C'est ce qu'explique Alexandre Gérard (2017) dans *Le patron qui ne voulait plus être chef*. Frappé de plein fouet par la crise économique en 2009, ce patron d'un groupe florissant de près de 300 salariés décide de donner un nouveau souffle à son entreprise en révolutionnant son mode de management. Cessant d'infantiliser ses salariés, il apprend à déléguer et à faire confiance, supprimant au passage les signes de pouvoir.

À de rares occasions, le PDG peut malgré tout être amené à intervenir : afin d'animer la recherche et le développement ou pour trancher en dernier ressort un différend que les « *associés* » ne seraient pas parvenus à régler entre eux.

En somme, le courant des entreprises libérées promet une plus grande agilité des organisations (Barrand, 2009) en s'appuyant sur une forte cohésion autour d'une vision et de valeurs communes, sur une meilleure prise en compte des intérêts et des initiatives de chacun et sur une responsabilisation accrue des équipes sur le terrain.

Les limites de la libération des entreprises

Malgré l'enthousiasme suscité par cette méthode de gestion, l'entreprise libérée fait l'objet d'un certain scepticisme et présente certaines limites. Ainsi, Rodolphe Colle & al. (2017) se demandent si l'entreprise libérée a tenu toutes ses promesses. Est-elle une « *innovation radicale* » ou un « *simple avatar du management participatif* » ? (Gilbert, Teglborg & Raulet-Croset, 2017) Dans le cadre de sa thèse en sciences de gestion, Hélène Picard (2015) mobilise une double grille d'analyse théorique, à la fois habermassienne et lacanienne, afin de comprendre les dynamiques psychiques liées à la suspension de l'autorité hiérarchique dans les entreprises dites « *libérées* ». Loin de prendre pour argent comptant le discours ambiant, volontiers flatteur, sur ces structures, Picard (2015) entend sonder les côtés sombres de cette rhétorique libératrice du management contemporain.

Ce travail de démystification a été entrepris par Thibaud Brière (2021) dans son dernier ouvrage intitulé *Toxic Management*. Il y décrit les coulisses de Gadama Inc. (nom inventé pour préserver l'anonymat de l'organisation), une entreprise « *libérée* » et « *démocratique* » en apparence, toxique en réalité. Embauché en tant que philosophe d'entreprise rattaché directement au Directeur Général, il réalise rapidement que derrière les promesses d'autonomie et de concertation se cache un système managérial manipulateur. En effet, Brière (2021) se rend compte du haut niveau de turnover dans cette entreprise où l'épanouissement est censé faire loi. Il remarque également que les réunions destinées à donner un feedback aux salariés tournent bien souvent au règlement de compte interpersonnel. Au culte de la transparence s'ajoute un simulacre de démocratie participative qui doit faire oublier que c'est bien le Directeur Général qui donne les ordres. En somme, l'entreprise libérée décrite par Brière (2021) tombe dans les travers qu'elle prétend combattre.

Dans le même esprit, Jean-François Dortier (2016) se demande si l'entreprise libérée est une réalité effective ou tout simplement une imposture. Il rappelle en premier lieu que le concept d'« *entreprise libérée* » est bien flou. « *En fait, il n'y a pas de modèle, ni d'organisation unique. Chacun doit se débrouiller en fonction du contexte.* » (p. 54) Plus largement, le sociologue émet des réserves à l'égard de cette mode managériale qui « *propose d'abattre un système (le tayloro-fordisme) qui n'existe presque plus* ». (p. 55) À la suite de François Geuze (2015), Dortier (2016) récuse l'idée selon laquelle il serait aisé de se débarrasser des fonctions supports comme les RH. Selon ces deux auteurs, il est urgent de se défaire de cette vision caricaturale de l'encadrement qui ne servirait à rien d'autre qu'à entretenir une pression et un contrôle délétères.

Sur ce point précis, Marc Mousli (2016) rejoint en partie Geuze (2015) et Dortier (2016). Si Mousli (2016) soutient que les « *missions traditionnelles de contrôle et*

d'encadrement sont largement parasites » (p. 50), il est en revanche convaincu que les managers « *ont d'autres rôles, tels qu'impulser l'innovation, accompagner la formation de leurs collaborateurs, donner des avis, endosser la responsabilité des choix. Ce dernier rôle est un facteur de confort au travail, de suppression de stress, dont les opérateurs doivent se passer en cas d'absence totale de hiérarchie* ». (p. 50) Dès lors, l'entreprise libérée de sa structure hiérarchique est loin d'être une panacée. Au sein d'une telle organisation, « *la « régulation par les pairs » ne laisse rien passer ; elle n'a pas d'indulgence pour la paresse, la négligence ou le travail mal fait* ». (p. 50) Dans ces conditions, certains salariés peuvent très mal supporter ce « *contrôle social, [certes] horizontal mais bien réel* ». (p. 50) Mousli (2016) dénonce en dernier lieu le danger de patrons exaltés qui guideraient la communauté sans garde-fou. Ils pourraient rapidement devenir des gourous, frôlant la dérive sectaire.

1. 3. 6. La révolte collective. Le cas de Nuit debout

Passer du « je » au « nous » : le risque du flou identitaire

Face à l'éclatement de l'autorité et à un despotisme sournois, il est difficile de résister. Comment résister face à une autorité protéiforme ? Ce n'est pas parce que le jeune diplômé fait le constat de l'absurde qu'il ne doit pas continuer à vivre. Selon Albert Camus (2013 [1951]), l'homme absurde est celui qui approfondit l'absurde et qui au bout du chemin, trouve la révolte qu'il n'a d'abord pas cherchée. Cette révolte individuelle peut ensuite prendre la forme d'une révolte collective. Ce passage du singulier au collectif est un moment clé de *L'Homme révolté*.

« Dans l'expérience absurde, la souffrance est individuelle. À partir du mouvement de révolte, elle a conscience d'être collective, elle est l'aventure de tous. Le premier progrès d'un esprit saisi d'étrangeté est donc de reconnaître qu'il partage cette étrangeté avec tous les hommes et que la réalité humaine, dans sa totalité, souffre de cette distance par rapport à soi et au monde. Le mal qui éprouvait un homme seul devient place collective (...) Je me révolte, donc nous sommes. »

(Camus, 2013 [1951], p. 431-432)

Même si Camus n'est pas connu pour être cartésien, il reprend ici la célèbre formule de Descartes (2016 [1637]) pour lui donner une autre perspective. La révolte est ce moment qui marque le passage du « *je* » au « *nous* ». Parmi les révoltes collectives récentes qui ont rassemblé de nombreux jeunes diplômés, on recense le mouvement Nuit debout né le 31 mars 2016, place de la République à Paris. Ce mouvement social est hétéroclite et propose de faire converger les luttes. Le risque mais aussi la beauté de Nuit debout, c'est qu'on peut y projeter ses propres fantasmes. C'est une sorte d'objet social non identifié. « *L'identité n'est pas déclarée ; elle est processuelle*. » (Maniglier, 2016, p. 229)

« La démarche d'aller dans un syndicat, d'adhérer à un parti, voire à une association, est déjà une démarche d'identification. Au contraire, à Nuit debout, on ne sait pas exactement dans quoi on se projette. Encore une fois, cela ne tient pas uniquement à ce que le mouvement se tiendrait dans une retenue à l'égard de toute détermination : il est déterminé par le style particulier de son indétermination et cette détermination lui permet d'organiser la multiplicité et la superposition de ces identifications. »

(Maniglier, 2016, p. 229)

La rencontre d'une génération ?

Le travail est un des thèmes qui a été abordé par le collectif Nuit debout. D'après Rozenn Le Saint (2016), le travail fut au cœur des débats le 30 avril 2016. Suite aux échanges au sein du collectif, Le Saint (2016) a notamment rapporté les propos de Serge Volkoff qui précisait que *« les principales préoccupations [du mouvement] concernaient le harcèlement et la perte de sens du travail »*.

Dans *La révolte des premiers de la classe*, Jean-Laurent Cassely (2017a) rappelle lui aussi que les revendications des jeunes diplômés ont pu trouver un écho dans les thèses défendues par Nuit Debout. Les membres du collectif se rejoignaient sur la volonté d'avoir un travail sensé et utile pour la société dans son ensemble.

La révolte contre l'absurde : altérer le cours des choses

Tout l'enjeu pour Camus (2013 [1951]) dans *L'Homme révolté*, c'est de savoir convertir l'absurde en révolte plus qu'en désespérance. Il faut bien insister ici sur le verbe *« convertir »*. En effet, il ne s'agit pas de sortir de l'absurde par la révolte mais bien d'approfondir et de prolonger l'absurde par la révolte.

L'Homme révolté avait fait figure de provocation lors de sa parution : comment peut-on être de gauche sans désirer la révolution communiste ? C'est dans le contexte idéologiquement oppressant des années 1950 que Camus (2013 [1951]) ose écrire ce livre insensé dans lequel il préserve la révolte de l'écueil révolutionnaire. Il y a une véritable distinction chez Camus (2013 [1951]) entre la révolte et la révolution, entre l'amour de la mesure et la radicalité révolutionnaire. En effet, la révolte ne peut s'accomplir que dans un triomphe de la mesure. Pour Camus (2013 [1951]), le compromis, ce n'est pas la synthèse ; le compromis, c'est l'exigence supérieure. Le coup de génie de Camus (2013 [1951]), c'est de considérer qu'une pensée confortable, c'est une pensée radicale et qu'une pensée qui assume l'inconfort de ne pas être radicale comme celle de la révolte est une pensée courageuse, intransigeante, exténuante et par la même mesurée.

Dans l'exemple de *Nuit debout*, il s'agissait bien d'une révolte au sens camusien et non d'une révolution. Maniglier (2016) précise bien que *« ce qui était en question, ce n'était pas de renverser l'ordre des choses, mais d'altérer le cours des choses. L'ordre des choses est l'état statique d'une distribution des pouvoirs ; le cours des choses désigne la dynamique d'évolution des rapports de force entre ces pouvoirs et les tentatives d'insubordination qui sont leur élément même. Il s'agissait donc (...) non de renverser la hiérarchie des forces, mais d'inverser la dynamique d'un rapport de force »*. (p. 233)

Désertion pour mieux protester

Patrice Maniglier (2016) pense l'occupation de la place de la République non pas comme la prise de possession d'un lieu symbolique mais dans un rapport négatif à tous ces lieux qui sont désertés. C'est bien la désertion qui compte dans ce déplacement de la présence. Il s'agit de ne plus jouer le jeu, de désertion tous ces lieux qui sont au cœur de nos vies mais dans lesquels nous sommes devenus des étrangers à l'image du Meursault d'Albert Camus (2006a [1942]).

« L'occupation n'a d'ailleurs pas ici le sens qu'elle a dans d'autres contextes. Elle ne signifie pas, comme lorsqu'on occupe une usine, une université, un logement vide, une prise par les corps sur un lieu afin de manifester notre droit légal ou notre légitimité supérieure à être là. Elle signifie plutôt une agglomération des incertitudes dans notre rapport aux autres lieux. Cette occupation rend visible la désertion morale de notre vie en général, autrement dit la crise généralisée de légitimité des pouvoirs. Nous désertons, oui, mais vers l'intérieur. Nous sommes ici non pas parce que nous pensons que ce lieu est le nôtre, mais parce que nous ne nous sentons plus appartenir aux lieux qui nous sont attribués. Notre présence ici manifeste avant tout notre absence aux autres espaces dans lesquels nous sommes censés être à notre place : notre lieu de travail, notre famille, nos bureaux de vote, notre syndicat, notre parti. »

(Maniglier, 2016, p. 229-230)

Cette désertion n'est que l'expression d'un profond sentiment d'étrangeté à l'égard de tous ces lieux qui font partie intégrante de nos existences. Le lieu de travail n'est pas épargné par cette dépossession. En quittant son poste, chacun témoigne de son refus de continuer ainsi. La rupture est entamée.

« Nous ne savons pas forcément comment nous y opposer, comment gripper la machine de commandement de notre entreprise ou de notre administration, faire plier notre gouvernement ou changer les pratiques de management. Mais nous savons que nous ne voulons plus coopérer. »

(Maniglier, 2016, p. 230)

Reconquérir son entreprise

Dans son roman *Depuis maintenant. Miss Nobody Knows*, Leslie Kaplan (1996) nous parle aussi du rapport à l'espace dans le contexte de Mai 68. Lorsque nous avons évoqué précédemment l'absurde en termes camusiens (cf. 1. 2. 2. *L'expérience de l'absurde : une rupture dans l'ordre des choses*), il s'agissait de penser une rupture entre le jeune diplômé et son entreprise. Le jeune diplômé était à son poste mais il ne faisait plus partie de l'entreprise.

Dans cet extrait du roman de Leslie Kaplan (1996), c'est l'heure de la reconquête spatiale. Les salariés se réapproprient leur espace de travail en désertant leurs postes.

« Une fois Marie m'avait demandé la première chose qui me venait à l'esprit à propos de la grève. J'avais dit : l'espace. L'espace sans fonction, la sensation de l'espace. Les escaliers et les couloirs. La cour et les chaînes. Les gens qui se promenaient, regardaient. Les uns et les autres se faisaient visiter leur atelier, leur coin. Ils expliquaient, considéraient l'ensemble, s'appropriaient. Les machines immobiles.

Sensation physique, comme d'un corps en face d'un autre corps : arriver du fond de la rue et la voir, l'usine inerte, emprisonnée derrière ses grilles.

Grimper aux portes, s'asseoir par terre, s'appuyer contre un mur. Tricoter, venir tricoter.

(...) Le terrain tout d'un coup était devenu mouvant. L'espace s'ouvrait, énorme. Tout était très petit.

Très petit : les repères changeaient. Ce qui était important ne l'était plus. Ou peut-être : la seule chose qui comptait, c'était l'espace lui-même, l'espace vide, et le temps. Le cadre. On était amené à penser au cadre. Mais en un sens penser au cadre, c'est penser. On était amené à penser, à penser ce que c'est, penser.

Circuler, plutôt qu'être à sa place. Circuler : et les mots, détachés, faisaient ça aussi, prenaient des drôles de sens. Tout d'un coup on se demandait, ah oui, on se demandait.

Il faisait beau, c'est vrai. On regardait beaucoup le ciel. Ciel large, déployé. On n'en avait jamais vu un si large, on le répétait souvent. Je la vois encore, cette scène. Des hommes et des femmes assis dans une cour encombrée, en train de parler du ciel, des nuages. La vie se découpait sur ce fond bleu et blanc, et on la voyait bien, entière. » (Kaplan, 1996, p. 39-40)

Tout comme Maniglier (2016) pense la révolte sur le mode de la désertion, il s'agit aussi ici de quitter son poste pour mieux protester. Cependant, cet acte de désertion ne mène pas les salariés sur la place de la République comme dans le cas de Nuit debout mais dans l'usine. La modalité est la même : la désertion mais l'expression est différente. Dans le cas de Nuit debout, on déserte spatialement

l'entreprise pour rejoindre un ailleurs et c'est cette occupation d'un outre-lieu qui « *rend visible la désertion morale de notre vie en général* » (Maniglier, 2016, p. 229). Dans le cas des salariés décrits par Kaplan, il s'agit davantage d'une « *prise par les corps sur un lieu afin de manifester notre droit légal ou notre légitimité supérieure à être là* ». (Maniglier, 2016, p. 229)

Chez ces salariés de Mai 68, la désertion du poste est une première étape pour mieux s'approprier ensuite l'espace de travail : « *circuler, plutôt qu'être à sa place* ». La circulation, c'est le pied de nez joyeux fait à la rigidité de la fonction. Avec ce geste inaugural de réappropriation, on assiste à un véritable renversement. Ce ne sont plus les salariés qui sont prisonniers de leur usine et du contremaître mais bien « *l'usine inerte (qui se retrouve) emprisonnée derrière ses grilles* ». Faire sens avec son corps, tel est le viatique de cette recherche du sens perdu.

Lorsque Kaplan (1996) évoque ces « *gens qui se promenaient, regardaient [et] se faisaient visiter leur atelier, leur coin* », on ressent une certaine fierté chez ces salariés ravis de montrer leur coin du monde, leur lieu de travail. Cette ouverture spatiale est aussi une libération psychique : « *on était amené à penser au cadre. Mais en un sens penser au cadre, c'est penser. On était amené à penser, à penser ce que c'est, penser* ». On assiste ici à un moment de pure réflexivité, d'arrachement à la logique mécanique. Les engrenages rutilants et le vacarme assourdissant ont cessé : « *les machines (sont) immobiles* » et « *l'usine inerte* ». Face aux machines qui se sont tues, les gens recommencent à parler et à échanger. C'est le moment où on entre en philosophie, où on quitte le régime utilitaire pour regarder le monde séparément du besoin qu'on en a. « *Je la vois encore, cette scène. Des hommes et des femmes assis dans une cour encombrée, en train de parler du ciel, des nuages* ». La vie reprend ses droits, le sang circule à nouveau dans le corps de l'usine.

Les limites de la révolte collective

En tant qu'agrégat d'indignations plurielles et de revendications hétéroclites, le mouvement Nuit debout a fini par s'essouffler. Michel Kokoreff (2016) se demande si les échecs de Nuit debout ne se résument pas ainsi : « *ne pas avoir réussi à mobiliser les quartiers populaires [et] ne pas être sorti de « l'entre-soi » de la classe moyenne déclassée.* » (p. 174)

D'après Hugo Cailloux (2017), plusieurs éléments permettraient d'expliquer la perte de vitesse du mouvement. Il y a tout d'abord un problème de timing : « *avec l'arrivée des vacances, la fatigue des militants, et l'imminence de l'Euro 2016, les rassemblements sont devenus plus sporadiques* ». Tandis que le soutien populaire et médiatique s'est estompé, le mouvement ne s'est jamais greffée aux luttes syndicales. De plus, les autorités ont empêché les participants de s'enraciner en

multipliant les opérations de démantèlement. Enfin, certains militants n'attendaient rien de plus. Certains ont eu l'impression d'avoir fait le tour en exprimant leurs revendications sur la place publique.

« *Mais tout de même, insistera-t-on, une révolte pour quoi ?* » (p. 233) demande Maniglier (2016). « *Ne faut-il pas plus que des déterminations négatives ? N'est-ce pas l'absence de perspectives positives qui explique l'échec de Nuit debout ? (...) Ce qui était en question ici, ce n'était pas de renverser l'ordre des choses, mais d'altérer le cours des choses.* » (p. 233) C'était peut-être finalement cela l'esprit et le but de Nuit debout : transformer l'imaginaire de toute une génération. Pour Étienne Tassin (2017), « *ce qui s'est joué sur les places en général et avec Nuit debout singulièrement n'est pas de l'ordre d'un échec – ni d'une réussite* » (p. 170). Il faut s'élever au-delà de cette alternative binaire et si « *réussite* » de Nuit debout il y a, elle réside dans le fait qu'« *un tel rassemblement ait [pu avoir] lieu, [dans le contexte social qui est le nôtre], même pour quelques mois seulement.* » (p. 170) Dans ces conditions, Michel Kokoreff (2016) fait les comptes : « *difficile de dire ce qui restera de Nuit debout et ce qu'il en adviendra. Ce qui a fait événement [en tout cas], c'est l'émergence de nouvelles pratiques politiques et d'un désir de commun, une forme de rapport au politique.* » (p. 174)

1. 3. 7. Le pari de l'oisiveté

Dans *L'Écume des jours* de Boris Vian (2014 [1947]), Colin est l'archétype du jeune « *oisif, car sa fortune en doublezons lui en donne les moyens. S'il s'adonne à une quelconque activité, c'est pour son plaisir et celui de ses amis* ». (Kauffmann, 1982, p. 84) Dès lors, Colin est le symbole de cette oisiveté célébrée par Tom Hodgkinson (2018 [2005]) qui propose d'élaborer une contre-hygiène de vie, à rebours des habitudes d'une société fondée sur le diptyque : labeur et consommation (Baudrillard, 1996 [1970]). Ainsi, Hodgkinson (2018 [2005]) fait l'éloge de pratiques parfois désuètes et pourtant indispensables à ses yeux telles que la sieste, la pêche ou l'heure du thé. Qu'il s'agisse du jazz pour Colin ou de l'école buissonnière pour Hodgkinson (2018 [2005]), tous deux se rejoignent dans un plaidoyer pour la décontraction où la paresse devient un art de vivre et un moyen d'échapper au diktat d'un monde d'aliénés.

« *[Une étrange] folie traîne à sa suite des misères individuelles et sociales qui, depuis des siècles, torturent la triste humanité. Cette folie est l'amour du travail, la passion moribonde du travail, poussée jusqu'à l'épuisement des forces vitales de l'individu et de sa progéniture.* » (Lafargue, 1994 [1883], p. 65)

Voici ce qu'on peut lire sous la plume de Paul Lafargue (1994 [1883]) dans son manifeste sur un *Droit à la paresse*. Le gendre de Karl Marx y soutient que chacun a

le droit d'employer librement son temps plutôt que d'en être l'esclave. Cependant, la véritable paresse n'est pas celle que nous nous imaginons. « *Ce n'est ni la frénésie consommatrice du bourgeois délabré, ni l'étude « soporifique » du bourgeois malingre, ni la lassitude et la terreur du néant qui touchent tout le monde et ne représentent que la contrepartie de notre manie.* » (Cassou-Noguès, 2013, p. 68) En effet, « *la manie du travail pervertit tout, y compris le travail lui-même. Elle est nuisible à celui qui travaille, nuisible à celui qui ne travaille pas et nuisible à la société dans son ensemble. Il faudrait donc, sinon interdire le travail, du moins le limiter et le partager équitablement. Trois heures quotidiennes, propose Lafargue, pour tout le monde. Et après ?* » (Cassou-Noguès, 2013, p. 68) C'est là qu'intervient la paresse authentique pour l'essayiste socialiste : il faut « *se contraindre (...) à fainéanter et bombancer le reste de la journée et de la nuit.* » (Lafargue, 1994 [1883], p. 28) En somme, Lafargue ne défend pas la paresse au sens où on l'entend traditionnellement, cette répugnance au travail et à l'effort, mais il se fait le chantre d'une « *véritable paresse, sans culpabilité ni excès, [qui] accompagne le travail partagé, dans une société juste, qui, pour l'heure, n'est pas advenue. Elle réhabiliterait du reste le travail lui-même, qui, accompli lui aussi avec mesure, constituerait une saine discipline, un ciment social.* » (Cassou-Noguès, 2013, p. 68-69)

Deux siècles plus tard, c'est avec d'autres mots mais en conservant une stratégie similaire que Timothy Ferriss (2013 [2007]) redonne vie aux intuitions de Lafargue (1994 [1883]) avec son plaidoyer en faveur de *La semaine de 4 heures*. En effet, l'écrivain et entrepreneur américain donne les clés pour mener une carrière d'entrepreneur en ne travaillant que quatre heures par semaine. À travers différentes méthodes comme le « *timeboxing* » (ou gestion du temps par blocs), il invite ses lecteurs à travailler de manière efficace et continue sur des plages horaires concises pour pouvoir se libérer des temps de pause authentiques.

Dès lors, les jeunes interrogés par Pauline Pérez (2014) semblent avoir suivis les enseignements de Lafargue (1994 [1883]) et de Ferriss (2013 [2007]). C'est en tout cas ce qu'elle suggère en les présentant comme des « *intermittents du travail* ». En rupture radicale et volontaire avec un ancien mode de vie confortable, principalement centré sur l'emploi salarié, ces « *intermittents du travail* » ont opté pour une existence en apparence plus précaire (petits boulots, intérim, temps partiel, jobs saisonniers...). Pour eux, la quête d'une meilleure qualité de vie prime sur celle d'un travail rémunérateur et socialement valorisé. Ces travailleurs d'un nouveau genre deviennent alors les chantres de la débrouille, de la polyactivité, de la co-création...

Face aux absurdités du monde de travail, certains jeunes diplômés peuvent être tentés d'emprunter la voie de l'oisiveté. L'inaction devient alors un moyen de se

mettre en retrait de l'agitation délirante du monde des affaires. Prendre la clé des champs, c'est se donner du temps pour réfléchir et vivre à rebours de l'hyperactivité moderne. Dans le film *Libre et assoupi* de Benjamin Guedj (2014) présenté en introduction, le spectateur suit l'itinéraire de Sébastien, un jeune homme qui adore s'ennuyer et qui multiplie les diplômes sans vraiment vouloir rentrer dans la vie active. Un peu rêveur, pas très travailleur, Sébastien est à l'image de certains jeunes diplômés qui font de l'oisiveté un moyen de repousser sans cesse leur choix de carrière. Tel un dandy moderne, Sébastien promeut l'oisiveté en art de vivre. L'effort mesuré devient un viatique existentiel. En quelque sorte, Sébastien rend grâce aux élans du jeune Camus (2002 [1935-1942]) qui écrivait dans ses *Carnets* que « *seule l'oisiveté est une valeur morale parce qu'elle peut servir à juger les hommes. Elle n'est fatale qu'aux médiocres. C'est sa leçon et sa grandeur* ». (p. 114) De façon plus radicale, James Livingston (2018) se demande s'il ne faut pas se débarrasser une fois pour toutes du travail. En s'intéressant à la crise du capitalisme et au concept de revenu universel, Livingston (2018) soutient que la vie sans travail est peut-être la seule façon raisonnable d'affronter l'avenir.

Pour dépasser l'opposition parfois stérile entre travail intense et oisiveté, il convient finalement d'en revenir à l'Antiquité. Tout comme Lafargue (1994 [1883]) et contrairement à nous, les hommes de l'Antiquité grecque et latine ne voyaient pas de distinction rigoriste entre le travail d'un côté et le repos de l'autre, deux termes qui d'ailleurs n'avaient aucun sens pour eux mais entre ce qu'ils appelaient l'*otium* et le *negotium*. Les deux moments représentaient à leur manière une forme d'activité au sein d'un diptyque d'un genre particulier. Le *negotium*, c'est le monde des affaires, ce sont les mécanismes de l'échange marchand, c'est au fond l'agitation commerciale et l'*otium* de l'autre côté, c'est une façon d'échapper à cette agitation, c'est le temps de l'étude, c'est le temps de la retraite qui passe par la tranquillité des lectures et une certaine manière de rêver sa vie.

Dans son *Éloge de l'oisiveté*, Sénèque (2015 [I^{er} siècle]) rappelait que l'oisiveté (*otium*) n'était pas considérée par les Romains comme la mère de tous les vices mais, au contraire, comme le contrepoint nécessaire au *negotium*. L'*otium* est ce temps de loisir consacré à la contemplation de la nature. L'*otium* n'a donc rien à voir avec l'oisiveté au sens contemporain de paresse ou d'inaction puisqu'il s'agit d'un temps consacré à la quête de la sagesse.

Quelques siècles plus tard, le philosophe et mathématicien Bertrand Russell (2014 [1932]) publie lui aussi son *Éloge de l'oisiveté*. Il prolonge les intuitions de Sénèque (2015 [I^{er} siècle]) pour développer sa propre vision de l'activité laborieuse. Pour lui, l'homme voue un culte déraisonnable au travail qui l'amène à travailler toujours plus. Il défend cette thèse en s'appuyant sur deux arguments majeurs. Tout d'abord, la valeur accordée au travail est un préjugé moral des classes aisées qui

stipule que l'absence d'activité conduirait la plupart des hommes à la débauche et à la délinquance. En outre, Russell (2014 [1932]) soutient que la production industrielle de son époque est suffisante pour répondre aux besoins de tous les êtres humains avec un minimum de travail. Dès lors, le logicien britannique défend la journée de quatre heures, proposition qui sera ensuite reprise par Timothy Ferriss (2013 [2007]). Le philosophe André Gorz (1988) propose lui aussi de réduire au minimum le travail socialement nécessaire en évitant la surproduction, la surconsommation, le gaspillage et les services de confort, pour donner plus d'autonomie aux individus vis-à-vis du marché économique et pour laisser à chacun des espaces d'autonomie en dehors du travail. En suivant cette perspective, le temps libre doit être mis à profit intelligemment, ce n'est pas un temps perdu. Par conséquent, la conception du loisir ou de l'oisiveté chez Russell (2014 [1932]) se rapproche de l'*otium* latin défendu par Sénèque (2015 [I^{er} siècle]).

Plus récemment encore, Ghislain Deslandes (2020b) a choisi de revenir sur les enseignements du diptyque *otium/negotium*. En effet, « *pour les Grecs, ce temps de loisir n'était pas moins actif que le temps social, mécanisé du negotium. On pourrait même imaginer l'inverse. L'otium et jusqu'à aujourd'hui, c'est précisément le moment où il convient de recharger ses batteries (...) mais aussi son socle de connaissances de manière finalement active plutôt que passive. Et puis c'est réapprendre à lire, à observer, à rêver, à flâner, à penser qui sont peut-être les savoir-faire (...) dont nous avons le plus besoin aujourd'hui* ». (11^{ème} minute)

PARTIE 2 : MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Introduction de la deuxième partie

L'objectif de cette deuxième partie est de présenter l'ensemble des éléments méthodologiques qui ont été mobilisés dans le cadre de cette thèse. Ancré dans un paradigme interprétativiste, ce travail de recherche s'articule d'une démarche qualitative composée d'entretiens semi-directifs (chapitre quatrième). Plus spécifiquement, trente-cinq entretiens ont été menés auprès de jeunes diplômés issus des Grandes Écoles de commerce ou d'ingénieur françaises. Au-delà des données primaires récoltées, notre enquête nous a amené à établir un dialogue entre certaines situations vécues par les jeunes diplômés en entreprise et le quotidien de Leiris (2008 [1934]) pendant sa mission ethnographique (chapitre cinquième). Enfin, notre analyse des données passe une démarche de codage itérative à l'aide du logiciel NVivo. Il ressort de ce codage une configuration globale qui permet de relier les variables entre elles (chapitre sixième).

2. 1. Chapitre quatrième : considérations épistémologiques et méthodologiques

2. 1. 1. Positionnement épistémologique

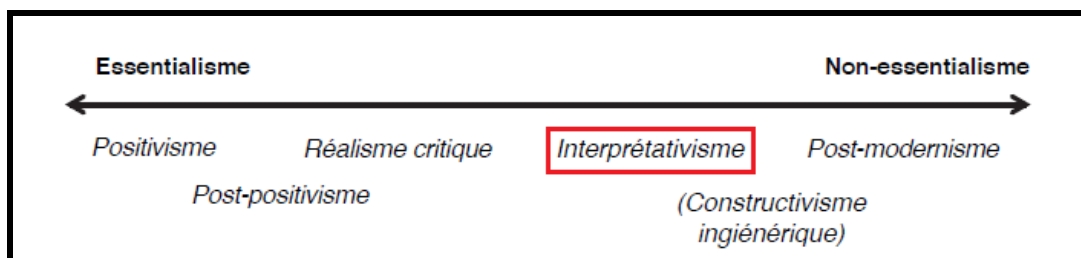
Interprétativisme et phénoménologie

Au sein d'un travail de recherche, il est essentiel de veiller à la cohérence entre le positionnement épistémologique et la méthodologie adoptée. En effet, « *les postulats ontologiques et épistémologiques du chercheur ont une incidence sur la nature de la connaissance qu'il vise et sur son objet de recherche* ». (Allard-Poesi & Maréchal, 2014 [1999], p. 53)

Cependant, il semble ici nécessaire de prendre certaines précautions à l'égard des grandes postures épistémologiques. Comme le rappelle Paul Valéry (1957-1961 [1928]) dans ses *Cahiers*, « *il est impossible de penser – sérieusement – avec des mots comme Classicisme, Romantisme, Humanisme, Réalisme – On ne s'enivre ni ne se désaltère avec des étiquettes de bouteilles* ». (p. 528) Sur ce point, Hervé Dumez (2010) souligne que « *l'opposition tranchée entre positivisme, constructivisme et interprétativisme, pour séduisante qu'elle soit, ne résiste pas à l'analyse* ». (p. 12) Malgré tous ces avertissements, nous avons choisi d'ancrer cette thèse dans un paradigme interprétativiste. En effet, il s'agit de comprendre un phénomène de l'intérieur : l'absurde en entreprise.

La figure 13 permet de positionner l'interprétativisme par rapport aux autres paradigmes épistémologiques sur un axe continu qui va d'une perspective essentialiste à une perspective non-essentialiste.

Figure 13 - Conception du réel et paradigmes épistémologiques



(Source : Allard-Poesi, F. & Perret, V. (2014). *Partie 1- Concevoir. 1 - Fondements épistémologiques de la recherche. Section 2- Qu'est-ce que la réalité ?* In Thietart, R.-A. (2014 [1999]), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, coll. *Management Sup*, p. 22)

Ainsi, l'interprétativisme s'inscrit dans une orientation non-essentialiste. La réalité dépend irrémédiablement « *des contingences qui président aux modalités de son existence (...) (Elle) se modifie à mesure des projets des acteurs et de leur actualisation dans leurs interactions* ». (Allard-Poesi & Perret, 2014 [1999], p. 25-26) La réalité n'est donc jamais indépendante de l'observateur, elle est toujours perçue par l'action du sujet qui l'expérimente.

Le chercheur interprétativiste s'intéresse avant tout à introduire de la complexité psychologique dans la réflexion qu'il mène. Il cherche à « *comprendre les actions et les significations que les acteurs accordent à leurs expériences du monde étant entendu que c'est au travers de ces significations et actions qu'ils construisent la réalité sociale* ». (Allard-Poesi & Maréchal, 2014 [1999], p. 54) Une recherche interprétative vise à comprendre la manière dont les individus participent à la construction d'un phénomène. Sur ce point, Julienne Brabet (1993) & Pierre Louart (1992) rappellent l'importance de prendre en compte la complexité de l'individu et de l'organisation à laquelle il appartient lorsqu'on mène une recherche en gestion des ressources humaines.

La figure 14 reprend l'ensemble des caractéristiques de l'approche interprétative et opère plusieurs distinctions avec l'approche positiviste et l'approche constructiviste.

Figure 14 - Postures épistémologiques et caractéristiques

	Approche positiviste	Approche interprétative	Approche constructiviste
Vision de la réalité	Ontologie du réel	Phénoménologie du réel	Ontologie du réel
Relation sujet/objet	Indépendance	Interaction	Interaction
Objectif de la recherche	Découvrir la réalité	Comprendre les significations que les gens attachent à la réalité sociale, leurs motivations et intentions	Construire une représentation instrumentale et/ou un outil de gestion utile pour l'action
Validité de la connaissance	Cohérence avec les faits	Cohérence avec le l'expérience du sujet	Utilité/convenance par rapport à un projet
Origine de la connaissance	Observation de la réalité	Empathie	Construction
Nature de l'objet de recherche	Interrogation des faits	Développement d'une compréhension de l'intérieur d'un phénomène	Développement d'un projet de connaissance
Origine de l'objet de recherche	Identification d'insuffisances théoriques pour expliquer ou prédire la réalité	Immersion dans le phénomène étudié	Volonté de transformer la connaissance proposée en élaborant de nouvelles réponses

(Source : Allard-Poesi, F. & Maréchal, G. (2007). *Partie 1 - Concevoir. 2 - Construction de l'objet de la recherche. Section 1 - Qu'est-ce que l'objet de la recherche ?* In Thietart, R.-A. (2003 [1999]), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, coll. *Gestion Sup*, p. 40)

Finalement, le réel de ce que vivent les individus dans les organisations, c'est ce qu'ils ressentent. Cette perspective phénoménologique est défendue par Éric Faÿ (2009) qui s'appuie sur les écrits de Michel Henry pour défendre une théorie de la chair et de l'incarnation. Parler de l'entreprise sans s'enraciner dans la subjectivité vivante des êtres humains au travail (Deslandes, 2016), c'est dire tout sauf l'essentiel.

L'ancrage à la fois interprétativiste et phénoménologique de cette thèse nous rapproche de l'« *analyse interprétative phénoménologique (IPA)* » développée notamment par Pascal Antoine & Jonathan Smith (2017) et Léa Restivo & al. (2018) dans le champ des recherches en psychologie. Il s'agit d'une méthode d'analyse qualitative des données discursives propice à la compréhension de l'expérience vécue et du sens que les individus donnent à leurs événements de vie.

La place du subjectivité dans l'entreprise anthropologique de Leiris (2008 [1934])

Dans *L'Afrique fantôme*, Leiris (2008 [1934]) laisse une place de plus en plus grande à sa propre subjectivité. Ce qui devait être à l'origine un carnet de bord ethnographique vire progressivement au journal intime. Comme le rappelle Philippe Sabot (2003), « *Leiris ne cesse d'inclure le sujet du discours dans son objet d'étude, suscitant de cette manière une « ethnopoétique » qui débouche, selon les propres termes de l'auteur de Biffures, sur un usage quasi scientifique de la littérature, doublé d'un usage littéraire du savoir ethnographique à sa disposition* ».

Finalement, ce qui est réel, c'est ce qui est invisible, c'est ce que Leiris (2008 [1934]) ressent avec les yeux de l'esprit. Concevoir, ce n'est pas seulement voir, c'est aussi écouter, sentir et ressentir. Serge Mboukou (2016) a d'ailleurs bien saisi le rôle central du vécu dans l'entreprise leirisienne : « *la subjectivité de l'observateur tend à occuper une place aussi centrale que l'idéal d'objectivité attendu du producteur de science. Subversion méthodologique et épistémologique.* »

Dans ces conditions, ce travail de recherche souhaite s'inspirer de la posture adoptée par Leiris (2008 [1934]) dans *L'Afrique fantôme* en mettant en scène le dialogue intérieur d'un homme avec son terrain d'investigation.

La revendication d'une démarche « postcritique »

En introduction, nous avons ancré cette thèse dans le courant des études critiques en management (*cf. Introduction - Un ancrage dans le champ des études critiques en sciences de gestion*). Nous souhaitons ici préciser notre positionnement en défendant le recours à une démarche « *postcritique* ».

Uniquement focalisées sur un travail de déconstruction, certaines postures critiques purement négatives deviennent parfois inopérantes, incapables de s'ériger en forces de proposition. Ainsi, les travaux de David Graeber (2018a) ou de Martin Parker (2018) prennent parfois un tournant caricatural en fustigeant sans concession le fonctionnement des écoles et des entreprises.

De plus, ces discours radicaux semblent de temps à autre s'institutionnaliser comme ceux qu'ils prétendent combattre. Cette pensée critique ne serait-elle pas finalement devenue une forme confortable de contestation qui se contente d'être dans la négation systématique plutôt que dans le doute, dans l'excommunication plus que dans le partage, dans la destruction plutôt que dans la transformation ? C'est le sens de la question posée par Bruno Latour (2004) dans un article publié

dans la revue *Critical Inquiry*: « *Pourquoi la critique est-elle épuisée⁴³ ?* ». Ainsi, Latour (2004) constate l'omniprésence des guerres dans le champ politique et social (guerres culturelles, guerres scientifiques, guerres contre le terrorisme...) et se demande si les intellectuels doivent eux aussi entrer en guerre. N'est-ce pas là ajouter de l'iconoclasme à l'iconoclasme ?

Dans ces conditions, le temps semble venu de dépasser cette opposition dogmatique et outrancière pour opérer un travail de reconstruction à la fois inventif et salutaire. C'est en tout cas ce que proposent les philosophes rassemblés autour de Laurent de Sutter (2019) dans un ouvrage collectif intitulé *Postcritique*. Les penseurs de ce manifeste se rejoignent sur la nécessité impérieuse de comprendre les phénomènes avant de les juger négativement. Même s'il ne fait pas partie de ce collectif, Laurent Demanze (2019) s'inscrit lui aussi dans cette filiation puisqu'il « *dit beaucoup aimer la formule de Maigret « Comprendre et ne pas juger », où il [y] voit une injonction éthique contemporaine* ». (Lahanque, 2020, p. 694)

Plus qu'une critique de la critique, les auteurs du collectif inventent un pas de côté, tirent des lignes de fuite et cherchent à développer un régime de pensée alternatif. Il s'agit finalement de dépasser cette spirale négative et stérile afin de lui redonner sa puissance active et affirmative. Mark Alizart (2019) en appelle ainsi à l'émergence d'une machine « *surcritique* », autrement dit capable de sortir d'elle-même.

En somme, cette thèse souhaite s'inscrire dans le sillage épistémologique défendu par William Marx (2020) lors de sa leçon inaugurale au Collège de France. Ainsi, « *il faudra se résigner à présenter un savoir non pas en blanc et noir, mais en gris, selon une éthique et une épistémologie de la modestie, en assortissant chaque proposition d'une restriction au moins in petto : sous réserve de, sous bénéfice d'inventaire* ». (p. 62-63)

2. 1. 2. Choix méthodologiques de la recherche

Nous avons choisi d'ancrer cette recherche dans une démarche qualitative. En effet, comme l'ont souligné Matthew Miles & Alan Michael Huberman (1991 [2015]), les démarches qualitatives « *permettent [avant tout] des descriptions et explications riches et solidement fondées des processus* » (p. 22). En ce sens, les données qualitatives « *permettent aux chercheurs de dépasser leurs a priori et leurs cadres conceptuels initiaux.* » (p. 22) Plus précisément, notre méthodologie qualitative s'est appuyée sur des entretiens semi-directifs réalisés en face-à-face ou par téléphone.

⁴³ Version originale : "Why Has Critique Run out of Steam?"

En recherche qualitative, on distingue trois types d'entretiens : les entretiens directifs, les entretiens semi-directifs et les entretiens libres. À mi-chemin entre les entretiens directifs et les entretiens libres, nous avons choisi de réaliser des entretiens semi-directifs. Ce choix se justifie par la volonté de guider l'interrogé sur certains thèmes tout en lui laissant la possibilité de répondre ouvertement à certaines questions. Ce type d'entretien permet de disposer d'une certaine marge de manœuvre par rapport au guide d'entretien tel qu'il a été rédigé. Il est par exemple possible de ne pas respecter l'ordre des questions notées, de les reformuler lorsqu'elles sont posées à la personne interrogée... Les entretiens semi-directifs offrent également la possibilité de rebondir sur certains éléments mentionnés par l'interviewé et qui n'étaient pas prévus dans le guide d'entretien. De plus, la durée de l'entretien n'est pas fixée à l'avance : elle résulte du débit, du caractère volubile et des contraintes d'agenda de l'interrogé.

De façon générale, les entretiens offrent plusieurs avantages non négligeables. Ils permettent notamment d'analyser le sens que les participants vont mettre derrière leurs pratiques et leurs comportements mais également de reconstituer un processus d'action.

En somme, l'intérêt d'avoir mené des entretiens semi-directifs est d'avoir pu orienter en partie les échanges avec les personnes interrogées sur différents thèmes définis au préalable et consignés dans un guide d'entretien (Romelaer, 2014 [2005]) présenté en figure 15. Il est composé de vingt questions qui cherchent à comprendre la façon dont les jeunes diplômés font face aux situations absurdes en entreprise.

Figure 15 - Guide des entretiens semi-directifs

I - Présentation générale (études & expériences professionnelles)

1. Présentez-vous rapidement.
2. Comment avez-vous vécu vos études supérieures ? Étaient-elles à la hauteur de vos attentes ?
3. Depuis combien de temps travaillez-vous dans cette entreprise ? À ce poste ?

II - Motivation au travail

4. Qu'est-ce qui vous fait vous lever le matin pour aller travailler ?
5. Avez-vous l'impression de faire ce qu'il vous plaît ?
6. Vous sentez-vous utile lorsque vous travaillez ?
7. Quels sont les facteurs qui ont fait que vous avez choisi cette voie, cette entreprise ?

III - En entreprise (réalité du travail et des relations)

8. Décrivez-moi concrètement le déroulement de vos journées. Si je devais vous remplacer demain, que devrais-je faire ?
9. Comment qualifieriez-vous vos relations avec vos managers, vos n+1 ?
10. Avez-vous des objectifs chiffrés à atteindre tous les mois ? Tous les ans ?
11. Comment percevez-vous les valeurs de votre entreprise ? Est-ce que vous connaissez les valeurs institutionnelles de votre entreprise ? Si oui, quelles sont-elles ? Si oui, êtes-vous en adéquation avec elles ?
12. Avez-vous déjà été confronté à des situations absurdes en entreprise ?
13. Avez-vous déjà participé à des sessions de *team building* ? Qu'en avez-vous pensé ?

IV - En dehors du travail

14. Quand vous quittez votre lieu de travail, une fois la journée terminée, comment vous sentez-vous ? Que faites-vous ?
15. Comment s'organisent vos week-ends ? Êtes-vous toujours en lien avec vos collègues, vos managers ? Est-ce que vous consultez vos mails professionnels ?

V - Mondes possibles

16. Si vous deviez changer quelque chose dans votre travail actuel, quel serait le premier changement que vous feriez ?
17. Si on vous fournissait autant d'argent que nécessaire pour subvenir à vos besoins, est-ce que vous continueriez à exercer votre métier actuel ?
18. Quel métier souhaitiez-vous exercer quand vous étiez enfant ? Pourquoi n'avez-vous pas suivi cette voie ?
19. Votre famille ou vos professeurs ont-ils eu un impact dans vos choix d'études et/ou de carrière ? Si oui, lequel ?
20. Est-ce qu'il y a quelque chose dont nous n'avons pas parlé et que vous souhaiteriez évoquer ?

2. 2. Chapitre cinquième : choix du terrain et données collectées

2. 2. 1. Accès aux sources et terrain d'étude

Nous avons contacté les jeunes diplômés interrogés par deux moyens principaux : des prises de contact directes par courrier électronique grâce aux annuaires des alumni ou des mises en relation via le réseau professionnel LinkedIn. Une fois le projet de recherche présenté, nous avons convenu d'une date pour réaliser l'entretien. Nous n'avons demandé aucune préparation préalable aux personnes interrogées.

Dès lors, notre étude terrain s'appuie sur les expériences professionnelles vécues par les jeunes diplômés issus des Grandes Écoles de commerce ou d'ingénieur françaises. Cette diversité de profils était l'occasion d'avoir différents points de vue pour notre champ d'étude : les situations absurdes en entreprise.

2. 2. 2. Données primaires

Récolte des données primaires

Nous avons mené 35 entretiens individuels pour un total de 2036 minutes soit près de 34 heures d'entretien (les entretiens vont de 40 à 90 minutes). Nous avons interrogé 14 hommes et 21 femmes qui forment une cohorte générationnelle puisqu'ils ont tous entre 24 et 30 ans.

Après avoir demandé l'accord de chaque participant, les entretiens ont été enregistrés avec un dictaphone afin de garantir une bonne qualité de prise de son. L'enregistrement nous a permis de capter l'ensemble du discours et de réaliser des retranscriptions fidèles aux propos tenus lors des échanges. La figure 16 répertorie l'ensemble des entretiens réalisés ainsi que les caractéristiques des personnes interrogées.

Figure 16 – Tableau récapitulatif des entretiens menés

Date entretien	Durée	Prénom	Sexe	Âge	Déserteur/ Fidèle	Formation académique	Dernier poste occupé	Situation actuelle
09/07/2019	1h23	Jules	M	27 ans	Déserteur <i>Saharien</i>	Grande École de commerce	Responsable administratif	Formation (CAP électricien)
30/07/2019	40 min	Romain	M	26 ans	Déserteur <i>Oasien</i>	Grande École d'ingénieurs	Inspecteur général (finance)	Formation (école d'ostéopathe)
13/08/2019	40 min	André	M	25 ans	Fidèle <i>Sahélien</i>	Grande École d'ingénieurs	Consultant bancaire	Consultant bancaire
18/09/2019	49 min	Julia	F	27 ans	Déserteur <i>Oasien</i>	Grande École de commerce	Consultante	Poursuite des études (doctorat)
06/10/2019	40 min	Livia	F	26 ans	Fidèle <i>Médinien</i>	Grande École de commerce	Consultante en digital	Consultante en RH
09/10/2019	51 min	Caroline	F	24 ans	Déserteur <i>Sahélien</i>	Grande École de commerce/ Grande École d'ingénieurs	Chargée d'accompagnement/ transformation numérique	En réflexion
12/10/2019	52 min	Charles	M	28 ans	Fidèle <i>Sahélien</i>	Grande École de commerce	Gestionnaire de fortunes	Gestionnaire de fortunes
16/10/2019	1h30	Clémentine	F	26 ans	Fidèle <i>Sahélien</i>	Grande École de commerce	Consultante en business	Consultante en business
17/10/2019	54 min	Raphaël	M	24 ans	Fidèle <i>Sahélien</i>	Grande École d'ingénieurs	Consultant en stratégie	Consultant en stratégie
20/10/2019	57 min	Agathe	F	27 ans	Déserteur <i>Saharien</i>	Grande École de commerce	Reprise PME	Reprise PME + Formation (CAP)
22/10/2019	1h07	Estelle	F	30 ans	Déserteur <i>Oasien</i>	Grande École de commerce	Consultante en conduite du changement	Poursuite des études (doctorat)
23/10/2019	1h05	Mélanie	F	25 ans	Déserteur <i>Oasien</i>	Grande École de commerce	Responsable études de consommation	Poursuite des études (doctorat)
20/11/2019	47 min	Justine	F	27 ans	Fidèle <i>Médinien</i>	Grande École de commerce	Consultante pour le secteur public	Consultante pour le secteur public
22/11/2019	1h05	Salomé	F	26 ans	Déserteur <i>Saharien</i>	Grande École de commerce	Consultante	Formation (théâtre)
28/11/2019	1h16	Marc	M	27 ans	Déserteur <i>Oasien</i>	Grande École de commerce	Banking Analyst	Créateur de start-up
05/12/2019	1h	Pauline	F	28 ans	Fidèle <i>Médinien</i>	Grande École de commerce	HR Project Manager	HR Project Manager
15/12/2019	56 min	Antoine	M	25 ans	Déserteur <i>Oasien</i>	Grande École d'ingénieurs	Ingénieur informatique	Créateur de start-up
18/12/2019	1h08	Audrey	F	25 ans	Fidèle <i>Médinien</i>	Grande École de commerce	Consultante en leadership	Consultante en recrutement
08/01/2020	1h03	Pierre	M	27 ans	Déserteur <i>Oasien</i>	Grande École de commerce	Créateur de start-up	Association/ ONG
08/01/2020	52 min	Marine	F	25 ans	Déserteur <i>Oasien</i>	Grande École d'ingénieurs	Manager opérationnel	Analyste en start-up
12/01/2020	47 min	Martin	M	26 ans	Fidèle <i>Médinien</i>	Grande École de commerce	Consultant en stratégie	Mission temporaire en ONG (conseil)
15/01/2020	40 min	Baptiste	M	25 ans	Déserteur <i>Saharien</i>	Grande École de commerce	Consultant en stratégie	En réflexion
15/01/2020	1h03	Esther	F	26 ans	Déserteur <i>Oasien</i>	Grande École de commerce	Chargée de projet marketing	Créatrice de start-up
16/01/2020	50 min	Noémie	F	27 ans	Déserteur <i>Oasien</i>	Grande École de commerce	Contrôleuse de gestion	Professeure de philosophie
22/01/2020	1h18	Guillaume	M	27 ans	Fidèle <i>Sahélien</i>	Grande École de commerce	Business analyst	Business analyst

Date entretien	Durée	Prénom	Sexe	Âge	Déserteur/ Fidèle	Formation académique	Dernier poste occupé	Situation actuelle
13/02/2020	44 min	Adèle	F	28 ans	Fidèle <i>Sahélien</i>	Grande École de commerce	Consultante RH	Consultante RH
18/02/2020	1h24	Iris	F	28 ans	Fidèle <i>Sahélien</i>	Grande École de commerce	Chargée de projets RH	Consultante
04/03/2020	1h04	Aurélie	F	26 ans	Fidèle <i>Médinien</i>	Grande École de commerce	Chargée de projets RH	Directrice dans un groupe éducatif
05/03/2020	1h03	Mareva	F	27 ans	Fidèle <i>Médinien</i>	Grande École de commerce	Consultante	Directrice digitale
12/03/2020	48 min	Jessica	F	28 ans	Fidèle <i>Médinien</i>	Grande École de commerce	Responsable stratégie en assurances	Responsable stratégie en assurances
20/03/2020	1h04	Frédéric	M	27 ans	Déserteur <i>Oasien</i>	Grande École de commerce	Consultant en stratégie	Créateur de start-up
25/03/2020	53 min	Victor	M	28 ans	Fidèle <i>Sahélien</i>	Grande École de commerce	Consultant	Consultant
11/04/2020	1h	Olivier	M	27 ans	Fidèle <i>Médinien</i>	Grande École de commerce	Créateur de start-up	Product Manager
02/05/2020	41 min	Jade	F	28 ans	Déserteur <i>Saharien</i>	Grande École de commerce	Coordinatrice d'événements (hôtellerie)	Institutrice en primaire
04/05/2020	1h02	Valentine	F	27 ans	Déserteur <i>Saharien</i>	Grande École de commerce	Operations manager	Operations manager

Nous avons mis un terme à notre collecte de données après 35 entretiens réalisés auprès des jeunes diplômés. La taille de notre échantillon a été déterminée selon le principe de « *suffisance théorique*⁴⁴ » (Dey, 1999). En effet, nous avons décidé de mettre un terme au recueil des données et à l'analyse lorsque nous avons jugé que les thèmes obtenus offraient un cadre explicatif satisfaisant au vu des données collectées.

Garantir l'anonymat des données primaires

Afin de respecter l'anonymat des personnes interrogées, nous leur avons attribué aléatoirement des pseudonymes en respectant le genre (masculin/féminin).

Suite à ces entretiens, nous avons rédigé les retranscriptions au mot-à-mot en préservant l'anonymat des personnes interrogées (changement des prénoms) mais également des lieux où elles travaillent (changement des noms commerciaux, des marques, des produits...). D'autres modifications mineures ont été apportées comme des corrections des fautes d'accord et de syntaxe du discours oral.

⁴⁴ Concept original : "theoretical sufficiency"

2. 2. 3. Données secondaires

*Fiction littéraire et démarche scientifique*⁴⁵

Lorsqu'on évoque la fiction littéraire, on la distingue à première vue de la recherche de la vérité. En effet, il est d'usage de présenter les sciences et les lettres comme deux champs disciplinaires bien distincts.

D'un côté, la démarche scientifique s'appuie sur des protocoles et des expériences, elle engage des savoirs et vise l'objectivité dans la construction de systèmes collectifs de représentations. D'un autre côté, la littérature apparaît comme une pratique d'ordre esthétique, un champ qui revendique la subjectivité de l'auteur dans l'élaboration d'une pensée.

Philippe Sabot (2012) le reconnaît lui-même : « *il ne va pas de soi du tout que la littérature ait vocation à connaître ou à faire connaître quoi que ce soit.* » (p. 139) Ainsi, certains écrivains « *s'attachent d'abord et avant tout à écrire* » pour écrire tandis que d'autres souhaitent « *dédivertir leurs lecteurs [...] pour les détourner un instant de la réalité du monde et de leurs préoccupations quotidiennes en les faisant entrer dans un monde fictif ou poétique* ». (p. 139)

Pour Ernest Renan, la littérature n'était « *qu'un passe-temps amusant, entre deux fouilles archéologiques ou deux enquêtes épigraphiques qui, elles, faisaient avancer la science* ». (Marx, 2015, p. 87) En effet, l'écrivain trégorrois n'a qu'un seul credo : « *c'est à la science que l'humanité est vouée, et la contemplation scientifique de la vérité aura tôt fait de se substituer aux minces plaisirs délivrés par les mensonges littéraires* ». (Marx, 2015, p. 88) Dès lors, William Marx (2015) rappelle que « *le procès de la littérature au nom de la vérité se rejoue à toute époque : la répétition fait partie des purs plaisirs de l'antilittérature* ». (Marx, 2015, p. 102)

Pourtant, l'histoire des sciences du vivant, des sciences de l'homme ou des sciences de gestion a été régulièrement ponctuée par l'incursion de fictions littéraires capables de donner une dimension nouvelle à certains phénomènes. Dès lors, que peuvent apporter les œuvres fictionnelles à la recherche scientifique ?

Ainsi, Didier Raoult (2016) défend l'usage des humanités et notamment de la littérature pour mieux comprendre certains phénomènes biologiques. Dans un article qu'il a rédigé en 2016, il soutient que *Les Aventures d'Alice au pays des merveilles* de Lewis Carroll (2014 [1865]) permettent de faire avancer la science. Il présente ainsi les conséquences de la transposition de ce roman dans le domaine

⁴⁵ Cette sous-section reprend les éléments d'une tribune parue sur la plateforme *The Conversation* (Simon, 2020c).

des sciences du vivant. Grâce à une analogie, il développe ce qu'il appelle la « *théorie du croquet vivant d'Alice* ». Voici ce qu'il écrit :

« *Dans ce jeu, Alice joue avec la Reine Rouge. Les maillets utilisés sont des flamants roses et les boules des hérissons. Les flamants roses tournent leurs têtes à droite ou à gauche, donc il est impossible de prédire quand Alice frappera et dans quelle direction*⁴⁶. » (Raoult, 2016, p. 249)

Didier Raoult (2016) s'appuie notamment sur cette analogie pour soutenir que l'avenir est imprévisible lorsque des êtres vivants sont concernés, en particulier des êtres humains. En somme, Alice devient un moyen pour Raoult (2016) de mettre en lumière le caractère imprédictible du vivant.

La rôle de la fiction dans la recherche en sciences humaines

Au-delà des sciences du vivant, certains auteurs défendent la place de la fiction dans l'élaboration du savoir. Ainsi, Catherine Coquio & Régis Salado (1998) interrogent le lien intime qui existe entre fiction et connaissance depuis les fables darwiniennes jusqu'aux fictions savantes de Balzac ou Kundera. Dans le même esprit, Anne Barrère & Danilo Martuccelli (2009) présentent le roman comme un laboratoire en faisant de certaines œuvres des sources majeures pour la compréhension de notre époque. Finalement, Christine Baron & Laurence Ellena (2021) soutiennent que la fiction a une fonction heuristique. Grâce à des expériences de pensée ou des récits exemplaires, la fiction modèle non seulement notre expérience mais également notre capacité à comprendre le monde dans lequel nous vivons.

C'est dans cet esprit qu'Alain Badiou & al. (2003) ont présenté le film *Matrix* comme une « *machine philosophique* ». Le film n'est pas simplement un moyen de tenir un discours philosophique sur certaines scènes mais bien de produire des effets théoriques. Dans le champ littéraire, Laurent Demanze (2019) souhaite réaffirmer « *les savoirs de la littérature, en la considérant comme un instrument de compréhension et d'interrogation du monde* ». (p. 282-283) Michel Houellebecq (2015) va même plus loin et compare la discipline à « *un art conceptuel* » (p. 52). Loin d'être un simple divertissement ou un passe-temps fantasque, la littérature dispose d'une véritable force de conceptualisation.

« *La littérature est, profondément, un art conceptuel ; c'est même, à proprement parler, le seul. Les mots sont des concepts ; les clichés sont des concepts. Rien ne peut être affirmé, nié, relativisé, moqué sans le secours des*

⁴⁶ Version originale : "In this game, Alice plays with the Red Queen, the mallets used [are] pink flamingos and the balls [are] hedgehogs. Flamingos turn their heads from time to time, therefore it is impossible to predict when Alice will strike and in which direction."

concepts, et des mots. D'où l'étonnante robustesse de l'activité littéraire, qui peut se refuser, s'autodétruire, se décréter impossible sans cesser d'être elle-même. Qui résiste à toutes les mises en abyme, à toutes les déconstructions, à toutes les accumulations de degrés, aussi subtiles soient-elles ; qui se relève simplement, s'ébroue et se remet sur ses pattes, comme un chien qui sort d'une mare. » (Houellebecq, 2015, p. 52)

Dans le domaine des sciences de gestion, Amaury Grimand (2009) a consacré un article à la place de la fiction dans la recherche académique. Il énonce notamment « *cinq modes d'usage* » (p. 172) des œuvres fictionnelles dans l'univers gestionnaire afin d'élargir notre compréhension des phénomènes organisationnels. Ainsi, la fiction peut devenir un « *matériau empirique potentiel*, à même *d'inspirer et de renouveler le travail de construction théorique* ». (p. 174) Sur ce point, Robin Holt & Mike Zundel (2018) soutiennent que les frontières entre la fiction et les « *faits réels* » sont floues et que les récits fictifs peuvent générer de la connaissance sur des aspects de la vie organisationnelle et sociale plus efficacement que les méthodes de recherche conventionnelles. Dans le même esprit, Barbara Czarniawska-Joerges & Pierre Guillet de Monthoux (2004 [1994]) soulignent les liens qui existent entre théorie littéraire et théorie des organisations. « *Ils traitent ainsi la fiction comme un matériau empirique apte à saisir les dimensions multiples de la vie organisationnelle.* » (Grimand, 2009, p. 174) Finalement, Olivier Germain & Amira Laifi (2018) suggèrent que la connaissance scientifique est de valeur équivalente à la connaissance fictionnelle.

C'est dans cette veine que Virginia Hill Ingersoll & Guy Adams (1986) ont mobilisé *Les raisins de la colère* de John Steinbeck (2008 [1939]) pour analyser les tensions entre les valeurs de l'efficacité économique et celles du bonheur individuel ou que Christopher Michaelson (2008) a proposé d'explorer les relations entre sens du travail, responsabilité professionnelle et sens de la vie dans *La Mort d'Ivan Ilitch* de Léon Tolstoï (2005 [1886]).

Amaury Grimand (2009) rappelle néanmoins que « *cet usage de la fiction reste marginal alors que, paradoxalement, l'univers des organisations a été souvent évoqué par la fiction littéraire, cinématographique ou bien encore télévisuelle* ». (p.174) Nous souhaitons ici combler ce manque en mobilisant *L'Afrique fantôme* comme matériau empirique.

Mettre en dialogue l'expérience des jeunes diplômés et la vie quotidienne de Leiris en Afrique

Au-delà des entretiens que nous avons menés, l'ouvrage de Leiris (2008 [1934]) va nous servir de prisme à travers lequel nous allons analyser les désillusions des jeunes diplômés. Tout notre propos est de penser les situations vécues en entreprise à l'aune des pérégrinations de Leiris (2008 [1934]) entre Dakar et Djibouti.

À la manière d'un fil rouge, nous avons choisi d'illustrer et de prolonger l'analyse de certaines difficultés rencontrées par les jeunes diplômés sur leur lieu de travail avec des situations tirées du quotidien de Leiris (2008 [1934]) en Afrique. Tous les éléments issus de nos entretiens n'ont pas fait l'objet d'une mise en parallèle systématique avec les situations vécues par Leiris (2008 [1934]) mais nous avons tenté d'établir des passerelles à chaque fois qu'il était possible de le faire.

Dès lors, ce dialogue entre des verbatim provenant de nos entretiens et des citations tirées de *L'Afrique fantôme* vient légitimer l'introduction de notre notion métaphorique d'« *entreprise fantôme* ». Ainsi, « *l'objectif premier d'un recours aux métaphores suggestives est (...) de fournir des concepts éclairants qui, de manière pratique, peuvent faciliter nos propres processus de réflexion, et nous aider à résister à la tentation de rester coincés dans nos schémas classiques de pensée*⁴⁷ ». (Alvesson & Sköldbberg, 2009 [2000], p. 312)

En liant finalement les données d'aujourd'hui avec un texte d'hier, nous souhaitons proposer une enquête empirique d'un nouveau genre. Le recours au terrain reste néanmoins essentiel car il « *leste de concret les investigations littéraires, en valorisant les échappées hors du cabinet d'écriture* ». (Demanze, 2019, p. 32)

⁴⁷ Version originale : "The whole point of suggesting metaphors is (...) to provide suggestive concepts that in practical ways can facilitate our own processes of reflection, and help us to resist the temptation to get stuck in a favourite position."

2. 3. Chapitre sixième : méthodes d'analyse des données

2. 3. 1. Passer des données aux concepts : l'abstraction

Dans cette thèse, nous avons opté pour une démarche qui consiste à faire émerger de la réalité des concepts théoriques. En disposant d'un ensemble de données tirées de nos entretiens, nous avons cherché à en extraire les principaux concepts. Cette opération de traduction des données en concepts s'appelle l'abstraction.

Pour comprendre ce passage d'un monde à l'autre, Jacques Angot & Patricia Milano (2014 [1999]) nous proposent d'analyser et de définir les notions de « monde empirique » et de « monde théorique ». Dès lors, le monde empirique correspond à « *l'ensemble des données que l'on peut recueillir ou utiliser sur le terrain* » (p. 199). Angot & Milano (2014 [1999]) précisent que le travail de recherche consiste à circonscrire un périmètre précis dans le monde empirique. En choisissant de nous intéresser aux jeunes diplômés issus de Grandes Écoles françaises, nous avons délimité un cadre pour collecter nos données. Par ailleurs, le monde théorique renvoie à « *l'ensemble des connaissances, concepts, modèles et théories disponibles ou en voie de construction dans la littérature* » (p. 198). Ce monde correspond aux connaissances rassemblées dans notre revue de littérature.

La traduction s'opère lorsqu'on parvient à établir des liens entre le monde empirique et le monde théorique, à « *traduire les données dont (on) dispose sur le terrain en concepts qui leur sont sous-jacents* » (p. 200).

Angot & Milano (2014 [1999]) rappellent qu'il n'y a pas de bijections parfaites entre un concept et un élément empirique. Lorsqu'on est dans le monde empirique, la démarche de traduction consiste à créer des liens entre un ou plusieurs éléments empiriques et un concept. Par conséquent, l'abstraction passe par différentes étapes pour regrouper progressivement les données collectées. « *Le principe de l'abstraction consiste à coder les données, formuler des indices, établir des catégories, découvrir leurs propriétés et enfin, tendre vers une définition conceptuelle.* » (p. 203)

Dans le travail d'abstraction, Leonard Schatzman & Anselm Strauss (1973) distinguent deux types d'approches : la description et la théorisation. En s'adonnant à la description, on va simplement réaliser un classement des données selon différentes catégories. Avec la théorisation, on va effectuer des regroupements de données par similitudes et leur assigner un concept. « *La représentation initiale du phénomène étudié, l'identification des concepts et la qualification de leurs relations permettent l'émergence progressive d'une logique théorique.* » (Angot & Milano,

2014 [1999], p. 203) Notre objectif est notamment de proposer une configuration globale qui rend compte des conditions d'apparition et des conséquences directes des situations absurdes en entreprise.

2. 3. 2. Méthode d'analyse des entretiens : le recours à NVivo

L'analyse de nos données s'appuie sur un codage textuel à l'aide du logiciel NVivo. Le choix de ce logiciel se justifie par le besoin d'organiser et de hiérarchiser les données que nous avons recueillies. L'intégralité des retranscriptions des entretiens a été importée dans un projet sur NVivo puis chaque fichier a été converti en cas. Dès lors, chaque cas était lié à la retranscription d'un entretien.

Pour Jacques Hamel (2010), « *l'analyse assistée par ordinateur représente une innovation indéniable, car elle permet dorénavant de connaître exactement ce sur quoi se basent la description, la compréhension et l'explication dans la démarche qualitative.* » (p. 179) Par conséquent, NVivo est un outil essentiel pour découvrir le sens contenu dans les différents types de données en appuyant le chercheur dans son processus itératif d'organisation, de comparaison et de mise en relation des éléments essentiels (les codes, les catégories, les mémos, les réseaux de codes) dans le but de faire émerger un construit théorique (*cf. figure 17*).

En cela, NVivo participe à ce que Renata Tesch (1990) décrit comme une démarche de décontextualisation-recontextualisation du corpus. La décontextualisation consiste à sortir un extrait de son contexte afin de le rendre indépendant. L'extrait est ensuite réintégré dans un thème qui regroupe tous les autres extraits d'un sujet en particulier, appelé « *code* ». Un « *bon code* » pour Pierre Paillé (1996) permet à un lecteur extérieur de saisir d'emblée le contenu des extraits qu'il englobe. Enfin, la recontextualisation a lieu en procédant à l'agrégation des codes préalablement décontextualisés pour en faire un tout compréhensible et porteur de sens.

Figure 17 – Extrait du codage sur NVivo (nœuds)

Nœuds		Rechercher Projet					
Nom	Fichiers	Références	Créé le	Créé par	Modifié le		
À la recherche du sens au travail		34	410	24/06/2020 14:49	TS	10/12/2020 00:21	
Autonomie		22	77	24/06/2020 14:49	TS	18/01/2021 19:01	
Equilibre		18	34	24/06/2020 14:49	TS	23/02/2021 17:57	
Être à sa place		11	18	25/07/2020 00:27	TS	15/01/2021 01:18	
Impact		29	111	24/06/2020 14:49	TS	16/01/2021 17:56	
Small is beautiful		21	41	25/06/2020 16:32	TS	18/01/2021 19:01	
Stimulation		32	128	24/06/2020 14:49	TS	19/09/2020 14:19	
Causes de l'absurde		35	800	24/06/2020 14:39	TS	15/01/2021 01:02	
Perception de son environnement de travail		35	234	24/06/2020 14:46	TS	15/01/2021 01:02	
Face-à-face avec la technique		31	113	24/06/2020 14:40	TS	15/01/2021 01:02	
Ne pas finir comme les autres collègues		8	9	20/07/2020 13:02	TS	20/02/2021 17:51	
Réunions (trop nombreuses, inutiles)		15	31	22/07/2020 00:05	TS	23/02/2021 17:57	
Rupture du contrat psychologique		26	81	24/06/2020 14:40	TS	15/01/2021 01:02	
Perception de son propre travail		34	249	24/06/2020 14:46	TS	15/01/2021 01:02	
Absence d'utilité sociale voire aggravation		11	28	24/06/2020 14:47	TS	16/01/2021 17:56	
Déréalisation		32	145	24/06/2020 14:42	TS	15/01/2021 01:02	
Surqualification		25	76	24/06/2020 14:46	TS	15/01/2021 01:02	
Perception du management		35	317	24/06/2020 14:47	TS	20/02/2021 17:51	
Management par les objectifs		16	37	24/06/2020 14:48	TS	23/02/2021 17:57	
Problèmes avec la hiérarchie		31	169	24/06/2020 14:40	TS	20/02/2021 17:51	
Team building		29	88	24/06/2020 14:44	TS	15/01/2021 01:02	
Tyrannie des process		14	18	24/06/2020 14:43	TS	23/02/2021 17:57	

2. 3. 3. Une démarche de codage itérative

Le codage des données textuelles est un processus d'analyse des retranscriptions. Les codes renvoient à des unités de signification qui permettent de segmenter puis de rassembler les propos tenus. Nous avons choisi de réaliser des analyses thématiques qui prennent comme unités d'analyse des groupes de phrases correspondant à une même thématique. Ce travail de codage permet d'identifier les variables intéressantes pour notre étude puis de modéliser leurs interrelations.

Au cours des différentes étapes de codage, nous avons gardé à l'esprit la nécessité d'établir des passerelles entre les données collectées et la littérature, entre le monde empirique et le monde théorique.

2. 3. 4. Construction d'une configuration globale

Suite au codage des données issues de nos entretiens et à l'analyse de nos observations, nous avons fait émerger différentes variables pour élaborer une configuration globale (*cf. figure 22*). Cette construction consiste à relier les variables entre elles pour rendre compte du phénomène de l'absurde en entreprise.

Pour proposer une explication globale du phénomène étudié, nous nous sommes appuyés sur l'approche de Matthew Miles & Alan Michael Huberman (1991 [2015]) pour établir des relations de causalité. Ainsi, « *une variable est considérée*

comme une cause, lorsqu'elle occasionne ou affecte un résultat, la cause fait alors référence au facteur par lequel le phénomène se produit ou change. » (Mbengue, Vandangeon-Derumez, & Garreau, 2014 [1999], p. 339) Cependant, nous préférons parler de « *conditions d'apparition* » plutôt que de « *causes* » dans notre recherche afin d'être en adéquation avec notre ancrage interprétativiste. En effet, ce sont bien les « *conditions* » identifiées dans les propos de nos interviewés, donc liées à leur perception et à leur vécu des situations, plutôt que les « *causes* », au sens classique (positiviste et explicatif du terme), qui nous intéressent ici. En somme, notre enquête s'inscrit dans la démarche qualitative situationnelle défendue par Sarah Tracy (2010).

Dans la perspective de Miles & Huberman (1991 [2015]), il s'agit ensuite de se focaliser sur quelques variables puis d'étendre le processus à d'autres variables. « *La répétition de cette procédure sur un ensemble élevé de concepts permet ainsi de construire pas à pas un modèle causal général qui sera avancé en résultat de la recherche.* » (Mbengue, Vandangeon-Derumez, & Garreau, 2014 [1999], p. 351). Le but de cette élaboration est de rendre compte d'un phénomène complexe où plusieurs variables ont une influence.

La configuration globale aura pour but de reprendre les éléments structurants du chapitre septième. Il permettra de rassembler en un seul schéma de nombreux résultats de notre étude qualitative.

Comme le rappellent Ababacar Mbengue, Isabelle Vandangeon-Derumez, & Lionel Garreau (2014 [1999]), une modélisation est une « *représentation simplifiée des structures d'un phénomène réel, capable d'en expliquer ou d'en reproduire dynamiquement le fonctionnement.* » (p. 335). Un modèle est donc par essence dynamique et reproduit sous une forme schématique des liens entre des concepts.

PARTIE 3 : ANALYSE DES DONNÉES

Introduction de la troisième partie

L'objectif de cette troisième partie est de présenter dans le détail l'ensemble des résultats issus de nos entretiens. Après avoir établi les idéaux-types et les méharées des jeunes diplômés que nous avons rencontrés, nous proposons une configuration globale sur le fonctionnement de l'absurde en entreprise. Nous questionnons également la façon dont l'absurde est vécu par les jeunes diplômés et analysons les facteurs qui ont présidé au pilotage de leur carrière. Tous ces éléments nous permettent de comprendre ce que les jeunes diplômés de notre étude attendent d'un travail qui fait sens (chapitre septième). Nous élaborons ensuite une discussion autour des apports théoriques et des contributions managériales qui dérivent de ce travail de recherche. Nous proposons notamment plusieurs pistes afin de repenser l'enseignement des sciences de gestion et la façon de manager les entreprises (chapitre huitième). Dans un dernier temps, nous esquissons un ensemble de limites et de perspectives de recherche pour des travaux futurs (chapitre neuvième).

3. 1. Chapitre septième : résultats et configuration globale

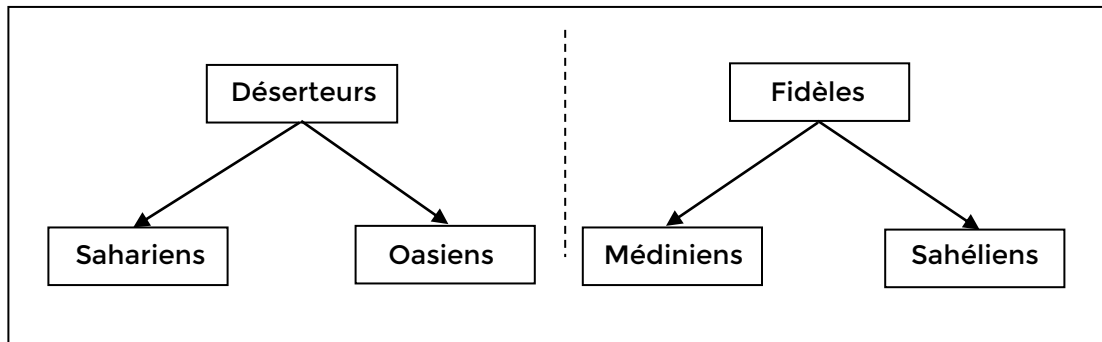
3. 1. 1. Idéaux-types et méharées des jeunes diplômés

Dans *L'identité au travail. Les effets culturels de l'organisation*, Renaud Sainsaulieu (2014 [1977]) a développé une analyse de l'entreprise comme institution, c'est-à-dire comme un lieu de socialisation et d'intégration des travailleurs. En s'appuyant sur un travail de terrain mené dans des entreprises privées et publiques, il a mis en évidence des processus identitaires différents en fonction des moyens dont disposent les individus pour obtenir la reconnaissance d'autrui. Dès lors, Sainsaulieu (2014 [1977]) soutient que l'identité au travail dépend fondamentalement des conditions d'accès au pouvoir dans les interactions au travail. Ces travaux font alors émerger quatre idéaux-types qui dessinent comme autant de processus identitaires. Les idéaux-types proposés par Sainsaulieu (2014 [1977]) ne sont pas définitifs et seront d'ailleurs révisés par Isabelle Francfort & al. (1995) ou encore Claude Dubar (2014 [1997]), puis remis à jour par Florence Osty & Marc Uhalde (2007).

Sans en revendiquer la portée théorique, nous souhaitons adopter une démarche similaire à celle mise en place par Sainsaulieu (2014 [1977]) dans *L'identité au travail* afin d'établir une cartographie claire et observable des idéaux-types parmi les jeunes diplômés interrogés. Certes, cette stratégie élude à dessein certaines aspérités du phénomène étudié pour que s'en dégage plus aisément une anatomie générale. Sur ce point, nous citons *in extenso* Géraldine Galindo (2017) : « *l'enjeu de cette démarche est d'accentuer de manière délibérée certains traits de l'objet considéré. L'idéal-type est donc appréhendé comme une construction intellectuelle au sens où il se veut abstrait et pensé. L'idéal-type est donc une forme de modèle ; il représente volontairement et de manière simplifiée la réalité et propose selon les auteurs des relations significatives typiques. (...) C'est donc le résultat d'un processus de construction né d'occurrences individuelles permettant d'élaborer des traits communs.* » (p. 56)

En s'appuyant sur les travaux de Max Weber (1965 [1922]), Jacques Coenen-Huther (2003) rappelle que le type idéal « *est une construction intellectuelle obtenue par accentuation délibérée de certains traits de l'objet considéré (...). Cette création conceptuelle n'est pas sans lien avec la réalité observée mais elle en présente une version volontairement stylisée.* » (p. 532) Cette « stylisation » (Schnapper 1999) va s'opérer par l'intermédiaire d'une métaphore filée sur le monde du désert qui irrigue l'ensemble de *L'Afrique fantôme* (Leiris, 2008 [1934]).

Figure 18 - Quatre idéaux-types de jeunes diplômés



A - Les déserteurs

Les déserteurs désignent tous ces jeunes diplômés qui ont affronté la sécheresse et l'aridité du Grand Sud. Ils ont goûté l'amertume de l'absurde. Le déserteur est également un vocable militaire. Dès lors, les déserteurs sont aussi les jeunes diplômés qui ont renoncé à leur devoir. Certains sont parvenus à trouver une halte tandis que d'autres errent encore dans les dunes.

Les Sahariens

Les Sahariens sont les habitants du Sahara, lieu désertique par excellence où rien ne pousse. Ce sont les jeunes diplômés qui ont quitté leur poste mais n'ont pas encore trouvé leur voie. Ils goûtent à pleines dents la sécheresse des grandes étendues et déambulent au milieu des dunes à la recherche d'une oasis. Ce qui les caractérise principalement, c'est la dimension chaotique de leurs réflexions sur leur avenir professionnel. Ils ne savent pas quoi faire, sont en proie à des questionnements perpétuels et vivent dans une incertitude quotidienne.

Voici ce que nous avait confié Caroline : « *il y a dix jours exactement, j'ai fini mon contrat d'apprentissage et je suis donc au chômage, voilà. [...] c'est un peu bordélique on va dire* ». Plus loin, voici ce qu'elle avait conclu : « *c'est pour dire que je ne suis pas très fixée sur mon avenir* ». Lors de son entretien, Baptiste nous avait lui aussi fait part de ses multiples atermoiements quand on l'avait questionné sur son horizon de carrière : « *honnêtement, je ne sais pas du tout. Je dirais le conseil mais... là aujourd'hui je suis allé à un forum des entreprises pour le conseil mais je ne sais pas du tout. Il n'y a aucune boîte vraiment qui me transcende et c'est aussi parce que je ne sais pas genre j'ai l'impression d'être un peu blasé. Faut que j'arrive à trouver... il y a peut-être un truc bien, fin, je ne sais pas, je ne sais pas du tout. J'aimerais faire quelque chose autour de... je ne sais pas, en fait, je suis vraiment perdu* ». Enfin, Jules était dans la même position : « *je suis toujours en réflexion, je*

ne sais pas trop, il y a un moment enfin j'ai peur de choisir, il va falloir que je choisisse quelque chose ».

Les Oasiens

Les Oasiens sont les habitants de l'oasis, une halte dans le désert. Lieu de verdure, de repos et de quiétude. Ce sont les jeunes diplômés qui après avoir affronté l'aridité du désert sont parvenus à trouver un refuge dans une activité qui leur convient, qui fait sens pour eux (artisanat, projet local, ONG...). Les Oasiens se caractérisent avant tout par le fait qu'ils se sentent enfin à leur place dans le poste qu'ils occupent. Dès lors, on retrouve des verbatim semblables à ceux qui seront évoqués dans le paragraphe 3. 1. 6. *À la recherche du sens au travail - Être à sa place.*

Ainsi, Frédéric qui a créé sa start-up nous confiait qu'il était « *très content d'avoir pris ce chemin* ». Pour Pierre qui travaillait dans une association, cela ne faisait aucun doute qu'il était là où il devait être : « *moi ce qui est sûr c'est que pour l'instant j'ai vraiment l'impression que je suis à une place où je suis utile* ». Jade qui était devenue institutrice en primaire avouait qu'elle avait « *vraiment l'impression d'être à [sa] place* ». Devenue professeure de philosophie, voici ce que Noémie avait évoqué lors de son entretien : « *aujourd'hui je me sens parfaitement à ma place, je n'ai pas forcément envie de changer quoi que ce soit* ».

Pour tous ces Oasiens, le danger majeur est qu'ils se laissent charmer par les illusions ou par les mirages offerts par ces oasis (cf. 3. 1. 7. *Les limites des utopies : le cas des start-up*). En effet, le désert est aux portes de l'oasis ; l'absurde est aux portes d'une utopie où toutes les actions sont pleines de sens. En effet, tout n'est pas forcément rose dans l'atelier du potier ou dans une ONG, il faut donc veiller à ne pas retomber dans les anciens travers.

B - Les fidèles

Les fidèles désignent tous ces jeunes diplômés qui ont suivi les rails d'un parcours académique et professionnel classique, sans encombre. Ils sont bien souvent passés par les classes préparatoires, ont intégré une école de commerce ou d'ingénieurs puis ont rejoint un grand groupe de conseil, d'audit ou de finance. Ils sont toujours en poste et restent donc fidèles à leur entreprise actuelle.

Les Médiens

Les Médiens sont les habitants de la médina, la vieille ville entourée de murs d'enceinte dans les pays d'Afrique du Nord. Les habitants de cette cité sont à l'abri de la sécheresse du désert. Ce sont tous les jeunes diplômés qui se sentent à leur

place. La question du sens ou du non-sens de ce qu'ils font ne posent pas vraiment. Ils ne sont pas sujets à une remise en question existentielle. Ainsi, Clémentine évoquait le cas de certains de ses collègues qui se sentaient bien dans leur poste : « *d'autres en revanche, sont très épanouis dans ce qu'ils font et pour le coup oui je le respecte et je respecte que ça puisse avoir plus de sens pour certains que pour d'autres* ». Parmi les jeunes diplômés que nous avons interrogés, Jessica était sans conteste une Médinienne. Pas de remise en question ni d'absurde en vue : « *je te dis moi pour l'instant je suis assez satisfaite, donc ça va* ».

Les Sahéliens

Les Sahéliens sont les habitants de la bande sahélienne, cette zone-tampon qui annonce le grand désert. La végétation et les ressources se raréfient. Ce sont les jeunes diplômés qui exercent une activité mais en perçoivent les limites. Ils sentent que l'absurde les menacent mais ils restent en poste pour le moment car bien souvent, ils ne savent pas quoi faire d'autre (ils ont peur de devenir des Sahariens) ou n'ont pas envie de perdre un confort matériel et/ou statutaire. Plusieurs phénomènes concomitants permettent de mieux appréhender les conditions et les manifestations de ce rapport au travail.

Le phénomène d'accoutumance

Lorsqu'on demandait à ces Sahéliens pourquoi ils se levaient le matin pour aller travailler, beaucoup d'entre eux le faisaient par réflexe, sans trop se poser de questions sur leurs principales sources de motivation. Pour Adèle, c'était « *un automatisme* », pour André, « *une habitude* » tandis que Charles parlait d'« *un phénomène d'accoutumance* ».

Les Sahéliens sont habités par une sorte de pesanteur qui les amène à se rendre au travail par résignation. Ainsi, Raphaël évoquait « *une espèce d'inertie* » : « *oui enfin déjà clairement il y a une inertie qui fait que quand tu es habitué à faire un truc tu vas le faire plus facilement en te disant plus facilement ok je le fais.* » Cette inertie et cette pesanteur font écho aux propos de « *Maeda, le consultant devenu rappeur...* » évoqués en introduction. En effet, il parlait d'« *un sentiment général de ne pas maîtriser grand-chose. D'être sur des rails de plomb. D'être ballotté par le destin, un peu comme Barry Lyndor⁴⁸.* » Les Sahéliens sont donc les jeunes diplômés les plus sujets au désengagement dans leur activité quotidienne (cf. 1. 2. 8. *Premier aspect du devenir fantomatique des jeunes diplômés : la désertion intérieure - Le désengagement et ses approches connexes*).

⁴⁸ <http://www.fuyonsldefense.com/blog/news/il-etait-consultant-a-la-defense-il-est-devenu-rappeur.php>

Aller au travail par devoir

Ce phénomène d'accoutumance peut tout d'abord s'expliquer par un sentiment partagé par les Sahéliens : la sensation d'avoir un devoir à accomplir. Certains Sahéliens comme André évoquaient notamment une continuité entre les études et le travail : « *je devais faire mon stage de fin d'études, du coup, c'est comme se lever pour aller en cours le matin, ce n'est pas quelque chose que j'ai spécialement envie de faire, mais je le faisais.* » André se sentait tout simplement guidé par une injonction inconsciente, un « *tu dois* » qui pilotait sa vie professionnelle : « *moi j'y vais parce que je suis un peu obligé quoi et à force, je ne me pose plus trop la question, mais oui c'est parce que c'est un stage et que je devais le faire.* »

Clémentine évoquait elle aussi une continuité évidente entre ses études supérieures et son travail : « *je pense que je me suis levée pour aller à ce travail de la même façon que je me suis levée pour aller à mes cours en école et que je me suis levée pour aller en prépa (...) C'est comme un... il faut bien, enfin oui c'est par devoir.* »

Au-delà d'un simple devoir, Iris avançait un autre élément d'explication : celui de la conscience professionnelle. Une fois en poste, elle mentionnait cette nécessité de remplir ses engagements : « *un contrat de travail c'est un engagement et je suis assez, en tout cas assez attachée aux valeurs de la conscience professionnelle et l'engagement et c'est ça qui aurait fait que je me serais levée le matin parce que je dois quelque chose à une entreprise qui, elle, me rétribue d'une manière autre, pécuniaire, voilà.* » En somme, que ce soit par devoir ou par conscience professionnelle, les Sahéliens se rendent au travail pour des raisons exogènes au contenu de leur poste.

Arbitrage en attente de mieux

Par ailleurs, le phénomène d'accoutumance décrit précédemment peut s'expliquer par une logique d'arbitrage dans l'attente de trouver mieux ailleurs. Il s'agit de peser le pour et pour le contre de la situation présente pour se dire qu'elle est potentiellement transitoire : elle n'est pas optimale mais elle pourrait être pire. Sur ce point, voici ce qu'Aurélie nous a confié : « *sur la partie aspirations profondes, non je n'irais pas jusque-là, je dirais que c'est mitigé. Ça me plaît par certains côtés et ça me déplaît par d'autres. (...) Je le tolère tant que je le tolérerai tout simplement (...) ça ne durera pas éternellement.* »

Dans le même esprit, Charles était persuadé qu'il avait trouvé une situation consensuelle, pas exceptionnelle ni complètement dramatique : « *j'ai décidé pendant plusieurs années de prendre mon mal en patience et de faire quelque*

chose on va dire qui me corresponde moyennement, mais que j'accepte. Il y a des bons côtés aussi, mais je veux dire que je ne pense pas, pour reprendre un concept aristotélicien, moi je ne crois pas que ce soit mon telos de travailler dans une grande entreprise à Paris ou à La Défense (...) ce n'est pas le but ultime, c'est essentiellement je dirais pour cocher les cases. » Le poste occupé par Charles était une sorte d'équilibre temporaire pour mieux se lancer dans une voie épanouissante par la suite.

Guillaume concevait lui aussi sa situation comme une zone tampon : *« en fait je reste là en attendant de trouver quelque chose vraiment qui me fasse kiffer, c'est un peu à double tranchant dans le sens où à la fois tu te satisfais de ta situation en disant bon il y a mieux, il y a pire ailleurs (...), mais en même temps je me dis ben je ne vais pas non plus partir pour un truc de merde tu vois. »* En somme, cet arbitrage laisse du temps aux Sahéliens afin de réfléchir à ce qu'ils veulent réellement faire de leur vie.

[La question du confort matériel](#)

Parmi les facteurs à l'origine de cette inertie dont sont victimes les Sahéliens, il y a la question du confort matériel. Même si leur situation professionnelle n'est pas source d'épanouissement, ils s'en contentent temporairement puisqu'elle leur assure des revenus et un train de vie confortable. Dès lors, Audrey a avoué que le salaire proposé par son entreprise avait été un facteur déclencheur dans son choix : *« ça a été clairement le salaire qui a joué parce qu'en fait malheureusement c'est un métier où il y a une part de variable qui peut être très importante, mais où souvent le fixe est assez faible. Et là, c'était un peu la seule entreprise qui me proposait un fixe tout à fait correct avec aussi un variable. »* Ce choix professionnel basé sur le salaire rejoint les conclusions de l'enquête réalisée en 2019 par WISE, Ipsos et JobTeaser auprès de 3 000 jeunes européens où on découvrait que le salaire restait le premier critère pris en compte par les jeunes pour choisir un travail (*cf. figure 10*).

Dans le même esprit, Guillaume insistait sur la dimension purement prosaïque de son poste. Tout travail implique une rétribution notamment par l'intermédiaire d'un salaire mensuel : *« je me dis aussi ben j'ai un salaire, j'ai un truc qui tombe. (...) Ça sert à quoi de changer de job si tu es moins bien payé et que tu travailles plus tu vois. »* Plus loin, voici ce qu'il avait conclu : *« je n'apprends rien à mon boulot, mais je suis payé et ça me laisse du temps pour mes projets perso, voilà. »* Dès lors, Guillaume faisait preuve d'une résignation caractéristique des Sahéliens qui était tempérée par son salaire mensuel.

Lors de son entretien, Marc nous avait proposé de prendre de recul sur la situation des Sahéliens pour en dénoncer les principes de base : *« en réalité, ils sont*

juste bien installés avec un très bon salaire et c'est ça qui les empêche de bouger. Ils se disent j'ai travaillé pendant deux, trois, quatre, cinq ans à faire mes preuves, aujourd'hui j'ai fait mes preuves, je gagne un salaire énorme, pourquoi je vais faire une croix sur tout ça pour aller me mettre dans une situation inconfortable alors qu'en réalité la situation inconfortable ils sont en train de la vivre. (...) Ils sont en train de la vivre en subissant leurs journées et en étant enfermés dans cette sorte de prison dorée qu'ils ont construite eux-mêmes en fait, les barreaux de cette prison ils pourraient très bien les écarter à tout moment, mais ils décident de ne pas le faire parce que justement ils sont dorés et tout va bien, ça reste prestigieux. (...) Ils continuent à être très bien payés et du coup à pouvoir prévoir les choses à long terme, mais en réalité ils ne sont pas heureux dans leur journée de travail, ils n'apprennent plus rien et c'est vraiment une situation que je déplore et que je trouve sincèrement très triste. » Le constat réalisé par Marc rejoint les enseignements de la fable de Jean de La Fontaine (2002 [1668]) intitulée « *Le Loup et le Chien* » dans laquelle le fabuliste met en scène deux bêtes semblables par leurs morphologies mais qui sont bien distinctes par leurs modes de vie. En effet, le loup vit dans l'insécurité liée à la liberté tandis que le chien préfère le confort lié à la servitude. Dès lors, les Sahéliens décrits par Marc ressemblent à s'y méprendre au chien de la fable de La Fontaine (2002 [1668]).

[Ne pas savoir quoi faire en cas de désertion](#)

Un autre élément qui permet de comprendre la situation des Sahéliens est leur incapacité à se projeter dans une autre activité. S'ils restent en poste, c'est parce qu'ils ne savent pas quoi faire en cas de départ. Voici ce qu'Iris nous avait confié : « *si je laisse tout pour faire autre chose, c'est pour faire quelque chose que j'aimerais faire. Je ne sais pas encore exactement quoi.* » Raphaël était dans la même situation : « *d'un autre côté, je ne sais pas trop quoi faire d'autre.* »

En somme, les Sahéliens sont hantés par la peur de se retrouver sans activité, ils sont effrayés à l'idée de devenir des Sahariens, confrontés à l'aridité du Grand Sud. Ainsi, Clémentine nous avait fait part de ses craintes : « *j'avais peut-être peur de juste poser ma démission et de me retrouver sans rien.* »

[Se poser beaucoup de questions](#)

Finalement, l'ethos du Sahélien, c'est peut-être cette profonde incertitude quant à son avenir professionnel. Le Sahélien est par essence tiraillé par des questionnements perpétuels. Clémentine se sentait assaillie par des questions permanentes : « *depuis je me suis beaucoup trituré l'esprit, je me pose beaucoup de questions en fait depuis le moment où je suis entrée dans mon job. Pour tout vous dire, déjà la veille de... en fait juste avant de commencer je n'avais pas envie d'y être.*

Donc déjà avant même que mon premier jour ait lieu, je savais dans le fond que je n'y allais pas le sourire aux lèvres (...) et donc j'ai beaucoup réfléchi, j'ai émis un certain nombre d'hypothèses parfois farfelues, parfois non, et là je suis en train de chercher ailleurs. »

Ainsi, le confort matériel assuré par une prise de poste convenable mais pas enviable est source d'une profonde intranquillité d'esprit. Le Sahélien rumine en boucle des questionnements sur sa situation professionnelle qui finissent par l'épuiser psychologiquement. C'est en tout cas ce qu'avancait Iris : « *j'ai épuisé tout mon stock d'énergie à me battre je pense avec moi-même à essayer de me dire est-ce que je suis ma conscience pro ou est-ce que je me barre d'ici. »*

Raphaël évoquait quant à lui un phénomène de gradation dans les scénarios fictifs qu'il envisageait : « *j'ai l'impression que plus, enfin plus je commence à travailler, plus les scénarios qui sont normalement bizarres prennent le dessus un peu, c'est-à-dire que tu te mets à imaginer que les choix les plus radicaux sont finalement peut-être les meilleurs que tu puisses faire. »* En somme, le Sahélien évolue avant tout sur un sol meuble : celui du caractère transitoire et précaire de sa situation. Le désert aride peuplé de Sahariens n'est plus très loin.

C - Entre sédentarité et méharées à travers le désert

À l'image de Théodore Monod (2012 [1989]) qui sillonne le désert dans ses *Méharées*, les jeunes diplômés peuvent devenir des Touaregs, ces peuples nomades du Sahara en devenant tour à tour des Médiéniens, des Sahéliens, des Sahariens ou des Oasiens. En passant d'une entreprise à l'autre mais aussi en évoluant sur leurs attentes, les jeunes diplômés développent des parcours qui ne correspondent plus au modèle de la carrière organisationnelle classique où il s'agit de gravir les échelons en restant trente ans dans la même maison. Leurs tribulations, notamment inter-entreprises et multidirectionnelles, s'inscrivent dans le courant des « *carrières nomades* » ("*boundaryless careers*") qui apparaît aux États-Unis dans les années 1990 (Arthur & Rousseau, 1996; Cadin & al., 2003).

D'après les résultats de notre étude, il se dessine trois méharées principales, trois formes de nomadisme dans les parcours des jeunes diplômés et deux idéaux-types sédentaires.

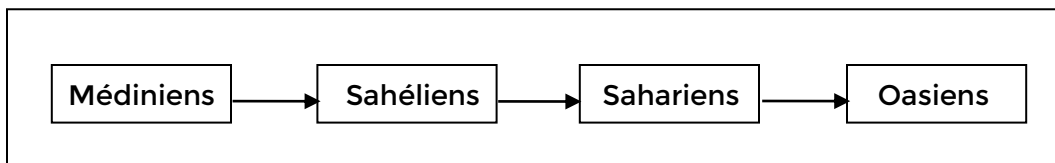
Première méharée : passer par tous les idéaux-types

Le premier itinéraire consiste pour certains jeunes diplômés à passer par tous les idéaux-types tout au long de leur parcours professionnel. Arrivé plein d'entrain en entreprise, le jeune diplômé est persuadé d'avoir trouvé sa voie. Malheureusement,

cette « lune de miel » ne dure que quelques mois. La médina s'effrite de part en part et le désert commence à pénétrer à l'intérieur de la citadelle. Le Médinien devient alors un Sahélien qui reste en poste mais commence à être hanté par des interrogations sur son parcours et sur ses aspirations. Après avoir accumulé les situations absurdes, il est confronté au choc de l'absurde. Il décide alors de quitter son emploi pour devenir un Saharien. En passant par les trois premiers idéaux-types, le jeune diplômé est tombé de Charybde en Scylla.

L'errance dans le désert dure plus ou moins longtemps avant de trouver une halte bienfaitrice, une oasis sous la forme d'une ONG, d'une start-up ou d'un atelier d'artisanat (cf. figure 19). Plusieurs jeunes diplômés que nous avons interrogés ont suivi cette première méharée. À des moments différents de leur parcours professionnel, Romain, Estelle, Mélanie et Pierre sont passés par tous les idéaux-types.

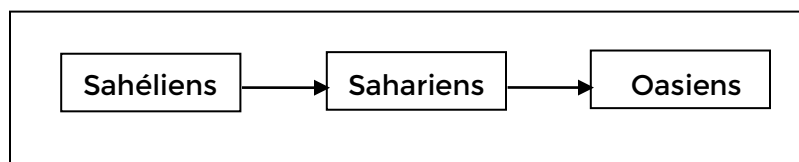
Figure 19 - Première méharée



Deuxième méharée : passer par trois idéaux-types

Le deuxième itinéraire qui se dessine à l'aune de nos entretiens est comparable au premier à la différence que le jeune diplômé qui rejoint l'entreprise ne passe pas par la « lune de miel » du Médinien (cf. figure 20). Au bout de quelques jours, il est rapidement devenu un Sahélien, hagard et désillusionné. Plus ou moins rapidement, il a quitté la bande sahélienne pour rejoindre la sécheresse du Grand Sud. Une fois perdu au milieu des dunes, il a tenté de trouver une oasis salvatrice pour éteindre sa soif de sens et devenir un Oasien. Cette deuxième méharée fait écho aux parcours de Jade et Frédéric par exemple.

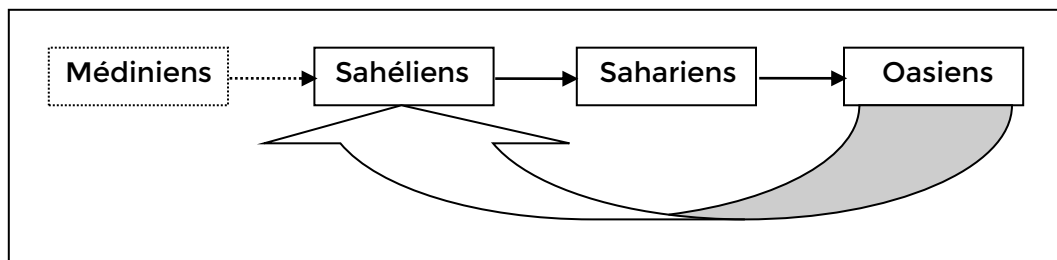
Figure 20 - Deuxième méharée



Troisième méharée : pérégrinations circulaires

Un troisième itinéraire est également possible. Il reprend les deux premiers mais ne trouve pas son terme dans l'oasis. En effet, l'îlot verdoyant se retrouve menacé par l'avancée du désert. Comme nous l'avons mentionné dans notre revue de littérature (cf. 1. 3. Chapitre troisième : à la recherche du sens perdu : vers de nouvelles utopies ?), les oasis envisagées par les jeunes diplômés sont parfois des utopies fragiles et présentent de nombreuses limites. Le jeune diplômé qui a déjà suivi l'itinéraire de la première ou de la deuxième méharée se retrouve à nouveau en situation de nomadisme une fois dans l'oasis. Confronté à un fondateur détestable en start-up ou à des contraintes financières dans l'artisanat, il quitte l'oasis protectrice pour redevenir un Sahélien, puis un Saharien avant de retrouver une halte et ainsi de suite. Le jeune diplômé qui suit cet itinéraire n'est plus dans la progression linéaire des deux premières méharées : il devient victime d'un itinéraire circulaire où il retrouve dans l'oasis ce qu'il a cherché à fuir depuis le début de son parcours (cf. figure 21).

Figure 21 - Troisième méharée



Parmi les jeunes diplômés que nous avons rencontrés, les parcours de Jules et Valentine sont emblématiques de cette troisième méharée. Jules était arrivé plein d'enthousiasme dans un groupe bancaire après ses études en école de commerce. Il pensait faire carrière dans ce secteur en progressant rapidement (Médinien). Progressivement, il déchanté et se demande ce qu'il est venu faire là : « *on nous a vendu tous ces métiers-là dans la banque et le consulting comme [des métiers] de rêve alors que finalement ce n'était qu'un mirage, il n'y avait vraiment rien à faire, pas grand-chose. (...) Pourquoi cacher la vérité et... dire qu'on va avoir un métier de rêve alors que dans 99,9 % des cas ce n'est... pas ce qui se passe.* » (Sahélien). À mesure que les situations absurdes s'accumulent, il perd pied et se retrouve confronté au choc de l'absurde (Saharien). Il souhaite alors rompre avec son secteur précédent et décide de prendre un nouveau départ en s'orientant vers une petite structure. Il part alors travailler dans une start-up à l'étranger. Les premiers moments se passent à merveille : les locaux sont flambant neufs et il sympathise avec les fondateurs (Oasien). Malheureusement, le répit est de courte durée. Il

retrouve dans cette structure les travers qu'il avait souhaité laisser derrière lui. Les cadences deviennent infernales et les fondateurs et les salariés, mis sous pression, finissent par montrer leur vrai visage : « *il y a [un des fondateurs] qui était amoral c'est sûr, l'autre qui était un peu plus immoral. (...) Il y en avait un autre qui était un gros pervers narcissique quoi... qui était vraiment... il était fou. Je n'ai pas d'autre mot.* » C'est alors que le désert menace sérieusement l'oasis et que Jules devient à nouveau un Sahélien. Au bout d'un an et demi, l'accumulation de situations absurdes le pousse à poser sa démission (Saharien). Il se retrouve alors sans-emploi et sans plan de secours. Son errance va alors durer un an avant qu'il ne se décide à rejoindre une formation en CAP pour devenir électricien, promesse d'une nouvelle oasis centrée sur l'autonomie et le travail manuel. En somme, le parcours de Jules illustre bien ce passage par tous les idéaux-types mais également cette circularité qui le ramène irrémédiablement en arrière alors qu'il pensait avoir atteint le terme de sa quête de sens.

Premier idéal-type sédentaire : le Médinien

Certains jeunes diplômés ne passeront pas nécessairement par tous les idéaux-types lors de leur carrière. Même s'ils changent d'entreprises, ces jeunes diplômés peuvent rester des Médiniens tout au long de leur parcours professionnel.

Ils continuent alors d'occuper des postes dans des secteurs d'activité similaires et ne se posent pas la question du sens ou du non-sens de ce qu'ils font au quotidien (cf. 3. 1. 1. *Idéaux-types et méharées des jeunes diplômés - B - Les fidèles*). C'est le cas de Mareva ou de Livia qui se sentent bien dans leurs activités de conseil et se voient construire toute leur carrière dans ce domaine.

Deuxième idéal-type sédentaire : le Sahélien

À la différence des deux idéaux-types de déserteurs (Sahariens et Oasiens) qui nécessitent d'en passer par une méharée pour être incarnés, le jeune diplômé peut devenir un Sahélien sans passer par l'idéal-type du Médinien au préalable. Comme mentionné dans la deuxième méharée qui élude le passage par l'idéal-type du Médinien, il est possible pour le jeune diplômé de ne pas passer par la « *lune de miel* » et d'être d'emblée désabusé et blasé par ce qu'il rencontre en entreprise.

C'est le cas d'André qui est arrivé dans un grand cabinet de conseil à sa sortie d'école et qui a passé trois semaines au siège sans rien faire. Il occupait alors ses journées en lisant des articles de presse ou en jouant à des jeux sur son ordinateur. Dans le même registre, Charles ne s'est jamais trop fait d'illusions sur l'ampleur de son poste. Dès son entrée en entreprise, il est devenu Sahélien. Ce qui caractérise les parcours et les aspirations d'André et de Charles, c'est cette impossibilité à

quitter la bande sahélienne pour aller rejoindre les déserteurs. Trop attachés à leur statut et à leurs revenus confortables, ils végètent éternellement dans leur posture. Ils préfèrent s'enliser dans la glaise du quotidien et prendre racine plutôt que de partir pour une épopée à travers le Grand Sud.

3. 1. 2. Les fossés successifs entre prépa, école et entreprise

Les jeunes diplômés que nous avons interrogés nous ont fait état de fossés successifs entre leur parcours en prépa, leur vie en école puis leurs journées en entreprise. Ils ont l'impression d'être tombés de Charybde en Scylla en passant de l'environnement stimulant et challengeant de la prépa à l'ambiance décevante des cours en école. Malheureusement, l'arrivée en entreprise ne leur a été d'aucun secours puisqu'ils ont à nouveau déchantés lors de leurs premiers contacts avec le monde du travail.

A - La perception de la prépa

Passionnant mais exigeant

Le parcours en classes préparatoires des jeunes diplômés de notre étude s'est bien souvent révélé passionnant et stimulant. Pour Adèle, « *la classe prépa, c'était super intéressant. (...) c'étaient des matières super intéressantes.* ». Agathe quant à elle a tout simplement adoré : « *la prépa moi j'ai adoré, c'était hyper stimulant.* » Plus loin, elle précisa la dimension intellectuelle de cette préparation aux concours : « *j'étais trop contente parce que j'ai appris tellement de choses, on a un niveau intellectuel en prépa qu'on ne retrouve pas après quoi.* » Baptiste y avait trouvé une source d'épanouissement : « *au final, je me suis beaucoup épanoui. (...) C'était vraiment des années intéressantes, vraiment passionnantes. Au final, j'ai aimé vu qu'on apprenait beaucoup de choses.* »

Derrière cette dimension passionnante et stimulante, les jeunes diplômés ont néanmoins rappelé l'exigence de ce parcours. Entre pression et ascenseur émotionnel, les classes préparatoires demandent une mobilisation de chaque instant. Comme le rappelait Jade, « *c'est clair qu'on était hyper challengé* ». En évoquant son parcours en prépa, Jules précisa que « *c'était vraiment du sang, de la sueur, des larmes, c'était vraiment ça* ».

Finalement, cette excellence et cette exigence se sont révélés être extrêmement formatrices pour les anciens préparateurs. Livia a confirmé l'apprentissage qu'elle a tiré de ses années en classes préparatoires : « *j'ai trouvé ça très exigeant et très théorique. Après, c'est très formateur sur ben voilà comment délivrer du travail rapidement, efficacement, comment organiser son agenda,*

comment gérer son stress et puis comment gérer son temps aussi. » Noémie était du même avis mais elle a ajouté la dimension d'ouverture au monde apportée par cette formation unique en son genre : « alors, la prépa j'en garde un excellent souvenir. (...) Je trouvais que c'était une formation très complète, très exigeante, qui voilà était enfin très très structurante quoi, plus attendue à la fois en termes de contenu on apprend quand même énormément de choses. Ça apporte quand même une ouverture d'esprit, une compréhension du monde, une aisance conceptuelle qu'on peut à mon avis difficilement acquérir ailleurs dans le système français. »

Des professeurs impressionnants

Le côté passionnant et exigeant des cours dispensés en classes préparatoires résulte à la fois du contenu des matières enseignées mais également de la qualité du corps professoral. Sur ce point, les préparateurs étaient unanimes sur l'excellence de leurs enseignants. Frédéric évoquait « *des profs passionnants et charismatiques* » tandis que Noémie a eu « *des professeurs assez extraordinaires, donc à la fois brillants et puis très bienveillants* ». Pour Baptiste, cela ne faisait aucun doute : « *les profs de prépa, de manière générale, c'est vraiment des très bons profs.* »

Pour Raphaël, tous ces professeurs passionnants étaient en réalité eux-mêmes passionnés par les matières qu'ils enseignaient : « *souvent les profs sont des mecs un peu... enfin vraiment assez intéressés par ce qu'ils font, j'ai l'impression qu'ils essayent vraiment de transmettre des connaissances scientifiques aux élèves.* »

Même si parfois, l'impression de bachoter

Cependant, les anciens préparateurs ont émis quelques réserves concernant leur parcours. En effet, certains ont regretté la dimension purement utilitariste de leur formation. Ils sentaient que les cours dispensés étaient uniquement orientés vers la réussite des concours. Sur ce point, Mareva s'est dite relativement déçue « *de ce côté-là un peu bachotage. Finalement, on prépare un concours, mais après avoir la réflexion derrière, etc. ce n'était pas forcément le truc qui était valorisé en prépa.* » Dans le même esprit, Jade avait un peu « *l'impression que c'était du bourrage de crâne* ».

Finalement, le principal problème induit par cette focalisation sur les concours réside dans cette impression de rester à la surface des choses, de ne pas approfondir les sujets traités. C'était le principal regret évoqué par Clémentine : « *les cours de culture générale typiquement, c'étaient des cours qui étaient très intéressants, mais qu'en fait je n'avais pas le temps d'approfondir autant que j'aurais*

voulu et je me sentais obligée de les aborder d'un point de vue objectif final, notes, etc. et du coup ça a gâché un petit peu le plaisir. »

B - La perception de l'école

Ne pas savoir à quoi s'attendre

Certains préparacionnaires interrogés nous ont avoué ne pas connaître le contenu des cours dispensés en école ni la vie étudiante. Par exemple, Marc est arrivé en école sans trop savoir ce qui l'attendait : « *je suis arrivé [en école] comme en prépa hyper naïvement. Moi, c'était un environnement que je ne connaissais pas du tout. »*

N'ayant pas d'éléments concrets sur la nouvelle vie qui les attend, les préparacionnaires vont tenter d'en esquisser les contours en se basant sur les récits des intégrés, sur les discours institutionnels... Malheureusement, cet imaginaire crée des attentes qui seront déçues lors de l'arrivée en école. Sur ce point, Charles était catégorique : « *je me suis souvent dit en école et même pendant mes stages... que finalement d'une certaine manière je n'avais pas signé pour ça. »* Frédéric avait lui aussi fait le même constat : « *je sais qu'il y en a qui ont été déçus en arrivant en école de commerce parce qu'ils ne s'attendaient pas forcément à ça. »*

Le choc de l'arrivée en école

L'arrivée en école s'est bien souvent traduite par un choc pour les jeunes diplômés que nous avons interrogés. Ils ont eu l'impression d'être tombés de haut en quittant les classes préparatoires. Sur ce point, Jules n'a pas mâché ses mots : « *alors là c'est le drame quoi. (...) putain, on travaille deux, deux ans comme des malades pour... et en plus ça n'en vaut pas le coup. »*

Aurélie nous a elle aussi fait part de son désarroi en arrivant en école : « *la différence avec l'école de commerce elle a été radicale. Quand je suis arrivée en école de commerce, ça a été le néant. »* Dans le même ordre d'idées, Charles se sentait complètement déboussolé lors de son arrivée : « *je me souviens qu'en première année en école de commerce, c'était compliqué. Je me demandais vraiment ce que je faisais là. Ça m'est déjà arrivé le jeudi soir de rentrer d'une manière impulsive à Lille depuis le campus. Je me suis dit mais encore une soirée [étudiante], ça n'a pas de sens, je rentre chez moi. »*

Finalement, le choc de l'arrivée en école est principalement dû au vide intellectuel qui saisit les anciens préparacionnaires. Ainsi, Victor a insisté sur l'écart important entre la prépa et l'école qu'il avait « *vécu un peu comme une grande*

claque » : « je pense que j'ai vécu la bascule comme beaucoup de gens, à savoir une période très riche en classe préparatoire sur le plan intellectuel qui fait suite à un vide très fort intellectuel comme tu en avais en école de commerce. »

L'absence de stimulation intellectuelle

L'absence de stimulation intellectuelle est une des facettes de ce désarroi vécu par les jeunes diplômés en école. Pour Antoine, c'est très simple : *« tu ne fais rien pendant les trois premiers mois »* et pour Aurélie : *« la première année en école de commerce, ça a été le néant intellectuel, voilà, très clairement. »* Ancien étudiant en école de commerce, Maurice Midena (2021) a lui aussi été confronté à l'indigence intellectuelle du contenu des cours. Dans *Entrez rêveurs, sortez manageurs*, il donne la parole à plus d'une centaine d'étudiants tantôt déçus, tantôt choqués par le désert intellectuel dont ils ont été victimes en école.

Les anciens préparateurs ont eu l'impression de vivre cet effondrement des décors dont parle Camus (1985 [1942]) dans *Le Mythe de Sisyphe* : *« en entrant en école de commerce, la stimulation intellectuelle a été complètement, enfin elle était... elle s'est évaporée. (...) D'ailleurs, on se dit qu'on arrive dans une école prestigieuse, on ne retrouve pas en fait, dans un premier temps en tout cas, je n'ai pas retrouvé ce stimulus intellectuel. »* (Olivier)

Au lieu de s'élever par le savoir et par la connaissance, les jeunes diplômés ont eu l'impression de régresser sur le plan intellectuel : *« tu as l'impression que tes cours te servent à rien, qu'intellectuellement tu te ramollis. Donc au début vraiment catastrophe. »* (Pauline)

Les cours « bullshit »

Cette absence de stimulation intellectuelle n'est que le résultat de cours *« bullshit »* selon l'expression de plusieurs jeunes diplômés : *« on a des cours, enfin moi je trouve qu'on avait des cours hyper bullshit et ça c'était un peu dommage, voilà des cours de marketing, des cours de revenue management. »* (Agathe) Jessica utilisait le même vocable pour donner son ressenti sur son expérience des cours en école : *« il y a des cours c'est vraiment bullshit comme on dit. C'est un peu enfoncer les portes ouvertes. »*

Le constat est amer : tandis que certains cours *« n'apportaient strictement rien »* (Aurélie) d'autres pouvaient sembler *« complètement débiles. »* (Adèle) Jules était très critique à la fois sur le contenu et sur le niveau demandé pour suivre les cours dispensés : *« n'importe quel idiot du village peut suivre un cours en école de commerce. »* En effet, les cours proposés *« sont vraiment mais basiques quoi. Donc*

aucun intérêt. » Lors d'une longue diatribe, Pauline a fustigé de nombreux aspects de ses cours en école de commerce : « *franchement ça ne servait à rien. On faisait des études de cas d'entreprise, mais on ne comprenait même pas ce qu'on faisait (...)* Avec des profs plus ou moins tarés. Je me souviens d'un prof là, je ne sais même plus comment il s'appelait, il était chauve, on ne comprenait rien, voilà. Et puis en plus, ils essayent de nous faire voir ce que ça fait de travailler en groupe, mais en fait dans ton groupe tu peux être sûr que dans un groupe de cinq il y a trois branleurs, donc tu sais très bien qu'en entreprise ça ne sera quand même pas à ce point-là et je le confirme, tu vois, c'est quand même pas à ce point-là. [Du coup], comme l'apport pédagogique est quand même assez faible, ben personne ne s'investit. »

Ces nombreuses critiques rejoignent les analyses d'Yves-Marie Abraham (2007) sur les cours dispensés à HEC : « *il n'est pas rare que les diplômés de l'École HEC fassent montre du plus grand scepticisme quant aux « acquis » de leur séjour sur le campus de Jouy-en-Josas. À les entendre, ce sont aux « classes préparatoires » puis à leurs premières expériences professionnelles qu'ils doivent l'essentiel de leurs apprentissages. À part trois ou quatre années d'heureuse insouciance, l'École elle-même ne leur aurait pas apporté grand-chose.* » (p. 64)

En somme, les cours « *bullshit* » induisent une baisse notable de motivation et d'implication. Les jeunes diplômés finissent par être dans une sorte de présence-absence complètement contre-productive et inefficace : « *moi je sortais, mais je le reconnais moi-même, je sortais de cours je ne savais absolument pas quand après je regardais les slides si j'avais assisté à ce cours-là ou pas, mais je le reconnais, mais alors qu'à la base j'étais quand même partie avec une bonne intention, donc je me dis c'est qu'il y avait quand même un problème.* » (Mélanie)

Une perte de temps et d'argent

Confrontés à des cours « *bullshit* » dans leurs écoles respectives, les jeunes diplômés ont eu l'impression de perdre à la fois leur temps et leur argent. À la question « *est-ce que le contenu des cours valait 33.000 euros ?* », Clémentine avait répondu « *non* ». De son côté, Pierre a « *souvent eu l'impression de perdre [son] temps* » tandis qu'Aurélie a eu « *une sensation de gâchis* ».

Cette perte de temps et d'argent s'est manifestée par un mécontentement dont Adèle avait fait part à la directrice de son école : « *j'étais allée voir je ne sais plus comment elle s'appelle la directrice de l'école à l'époque et, enfin j'étais vraiment mal et je lui dis mais en fait cette école, c'est la plus grosse arnaque de toute ma vie et du coup elle était choquée.* »

Finalement, le bilan que Jules a tiré de ses années en école de commerce était peu reluisant : *« mon école de commerce est une école d'escroc quoi. Escroquerie, c'est une escroquerie pour faire des escrocs. (...) Si c'était à refaire je ne le referais pas. (...) L'école de commerce, c'est une escroquerie pour moi. J'y ai perdu 50.000 euros, clairement. »*

Cette impression d'avoir perdu son temps et son argent vient même impacter la valeur du diplômé obtenu. Sur ce point, Iris avait presque honte de sa formation : *« je ne suis pas du tout fière d'avoir le diplôme que j'ai. Je ne suis pas du tout fière d'avoir oui sacrifié des années de ma vie et puis d'avoir dépensé autant d'argent pour une école pareille. »*

Un apprentissage sur le terrain et pas en cours

Face aux cours « *bullshit* » et à des emplois du temps vides, les jeunes diplômés se sont rejoints sur le rôle essentiel des stages et du terrain pour se préparer à leur future vie professionnelle. Ainsi, Esther a mis en opposition les cours théoriques et ses stages : *« j'ai toujours pensé que j'ai beaucoup plus appris dans les expériences professionnelles plutôt qu'en cours. »* Sur ce point, Jules est convaincu qu'un *« métier ça s'apprend sur le tas. »* En cela, Jules rejoint l'adage *« c'est en forgeant qu'on devient forgeron »*. Les discours théoriques en école apparaissent dérisoires au regard de la mise en pratique réelle et concrète pendant les stages. Finalement, *« la réalité du terrain apporte plus que le cadre théorique »*. (Victor)

Dès lors, Olivier a insisté sur la part importante des stages dans son cursus : *« pour moi, la grosse formation c'étaient les stages. »* De même, les premiers pas d'Audrey en entreprise ont été cruciaux dans sa formation : *« j'apprenais le fonctionnement d'une organisation, j'apprenais à interagir avec les autres personnes, enfin c'est vraiment le côté terrain qui m'a apporté. »*

Se former ailleurs

Décus par leurs parcours en école, certains jeunes diplômés choisissent de trouver du contenu et de la stimulation en dehors de leur formation initiale. Sur ce point, Victor s'est rapidement tourné vers d'autres manières d'occuper son temps : *« dans mon cas ça m'a poussé à chercher ce que je pouvais faire de ça parce que je n'allais pas me contenter clairement de mes quelques heures de cours. »*

Dès lors, les jeunes diplômés se tournent vers des doubles diplômes, des partenariats, des échanges ou choisissent des formations radicalement différentes. Cette recherche d'une échappatoire permet notamment de renouer avec les réjouissances intellectuelles d'autrefois. Voici ce qu'Aurélié nous avait confié sur son

double parcours : *« c'était ma manière à moi de retrouver cette stimulation intellectuelle que j'avais perdue. »*

D'ailleurs, certaines écoles de commerce ont bien saisi l'importance de la stimulation intellectuelle pour leurs jeunes recrues. Des écoles comme HEC ou GEM s'associent avec des universités pour permettre à leurs étudiants issus des classes préparatoires de valider une licence dans la matière de leur choix. Ainsi, Julia a *« fait des études de philosophie jusqu'au master 1 »* en parallèle de son école. Mareva a elle aussi choisi cette option afin de renouer avec la nourriture intellectuelle fournie en prépa : *« voilà, moi j'ai fait une licence de droit en première année justement pour garder ce côté intellectuel et la stimulation que j'avais (...) en prépa. »*

En somme, ces formations extérieures sont de véritables bouffées d'oxygène dans un contexte de dessèchement intellectuel. Pour Jessica, sa formation en dehors de son école de commerce lui a permis d'avoir un regard différent sur le monde : *« je suis partie en sciences politiques aussi parce qu'à un moment je saturais un peu et du coup en fait de partir en sciences politiques ça m'a permis d'avoir un contact différent avec l'école de commerce, de revenir seulement pour les cours qui m'intéressaient. »*

C - L'illusion de l'entreprise

Plusieurs jeunes diplômés que nous avons interrogés nous ont confirmé avoir été victimes d'un imaginaire construit par leurs écoles respectives sur la vie en entreprise. Voici ce qu'Estelle nous confia : *« je pense que le premier stage que j'ai fait en entreprise (...), ça a été un gros choc parce que je me suis dit ok, on voit des trucs à l'école, mais clairement on est très loin du réel quoi. »* Elle avait finalement *« pu constater la déconnexion entre l'école et l'entreprise »*.

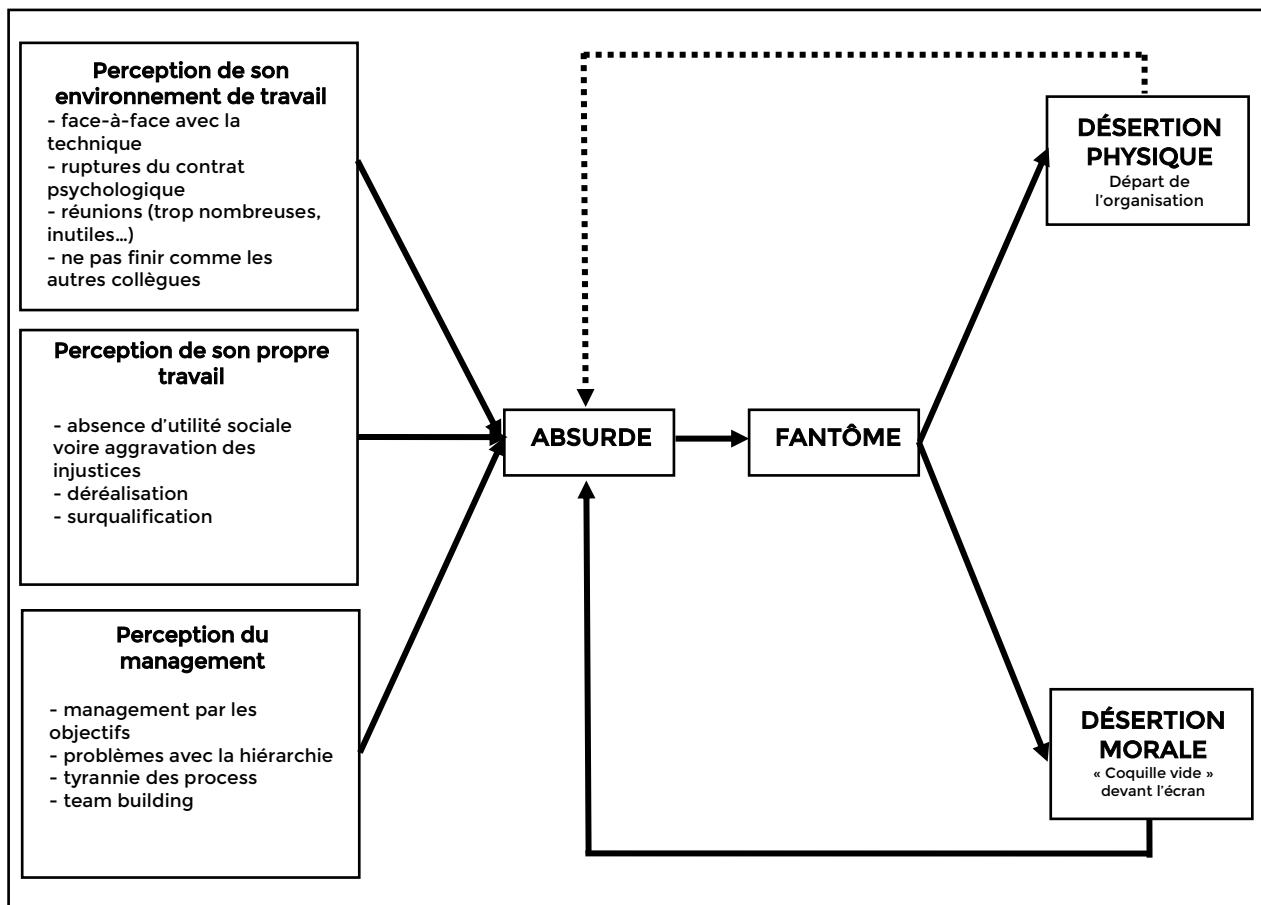
Dans le même ordre d'idées, Jules parlait d'un mirage selon lequel son diplôme était automatiquement lié à des postes prestigieux : *« je me suis dit, merde on nous a vendu ça, on nous a vendu tous ces métiers-là dans la banque et le consulting comme des métiers de rêve alors que finalement ce n'était qu'un mirage, il n'y avait vraiment rien à faire, pas grand-chose. »* Il s'est alors demandé : *« pourquoi cacher la vérité et... dire qu'on allait avoir un métier de rêve alors que dans 99,9 % des cas ce n'est... pas ce qui se passe. »* Finalement, il a fait le constat d'un écart entre ses études, le monde du travail et l'image qu'il en avait : *« en tout cas, moi comment j'ai été éduqué et comment la société est, il y a un énorme problème entre travail, image du travail, études, et à mon avis les gens, beaucoup de gens se trompent quoi. »*

Esther a elle aussi été victime d'une illusion en quittant son université : *« on m'avait vraiment vendu un job de rêve pour être honnête en sortant de l'université et comme j'étais jeune, (...) je me suis dit : « putain, c'est top », je me suis dit : « ok, super, je prends ça ». Je n'ai même pas réfléchi deux fois, j'y suis allée et en fait, pour réaliser que le job n'avait absolument rien à voir. »*

Ce n'est pas en école de commerce ou en école d'ingénieurs que Leiris (2008 [1934]) s'est forgé son imaginaire sur l'Afrique mais par l'intermédiaire des récits d'autres voyageurs, par les cartes postales et par tout ce qui a été rapporté du continent africain. Pour Serge Mboukou (2016), *« Michel Leiris est un homme « sous hypnose », saturé et gorgé de représentations, d'images, d'évocations, de clichés et de préjugés qui plient et surdéterminent son sens perceptif. »* Ces clichés irriguent d'ailleurs son style et son écriture. Mboukou (2016) note à cet égard *« la prégnance du vocabulaire et des références oniriques, romanesques, mythologique et héroïques »* sous la plume leirisienne. Comme tout européen, Leiris (2008 [1934]) est victime de l'exotisme et de l'orientalisme qui ont toujours eu tendance à dépeindre une Afrique sauvage, mythifiée et ésotérique : *« tous les spectacles possibles croulent et s'évanouissent derrière la magie des récits (...). C'est la grande guerre au pittoresque, le rire au nez de l'exotisme. »* (p. 89-90) Après avoir baigné dans cet imaginaire, le choc est alors d'autant plus grand lorsque Leiris (2008 [1934]) fait ses premiers pas dans une Afrique coloniale, qui n'est rien d'autre que le pastiche d'une Europe qu'il cherche à fuir : *« en somme, très peu de différence entre la vie du fonctionnaire à Paris et sa vie à la colonie (...); il a chaud et il vit au soleil au lieu d'être enfermé ; en dehors de cela, même existence mesquine, même vulgarité, même monotonie, et même destruction systématique de la beauté. »* (p. 28)

3. 1. 3. Les conditions d'apparition de l'absurde en entreprise

Figure 22 – Configuration globale sur le fonctionnement de l'absurde en entreprise



Cette configuration globale reprend de façon schématisée l'ensemble de nos résultats sur les conditions d'apparition et les effets de l'absurde pour les jeunes diplômés en entreprise.

En distinguant trois niveaux de conditions d'apparition de l'absurde, nous rejoignons le cadre d'analyse développé par Evgenia Lysova & al. (2019). En effet, ces auteurs proposent de rassembler plusieurs facteurs qui participent d'un travail sensé sous la forme d'un modèle intégrateur global (voir figure 1 dans l'article, p. 384). Ils distinguent notamment des facteurs individuels qui interagissent avec des facteurs liés à l'emploi, à l'organisation ou à la société toute entière. Dans les pages qui suivent, nous allons revenir sur chacune de ces conditions d'apparition.

Une fois que le choc de l'absurde a eu lieu, le devenir fantomatique s'annonce. Il s'ensuit alors deux possibilités : soit le jeune diplômé devient un déserteur en quittant physiquement l'organisation, soit le jeune diplômé lui reste fidèle au risque

de se transformer en « *coquille vide* » face à son écran. Dans l'hypothèse d'une désertion physique, le jeune diplômé a toujours la possibilité d'être à nouveau confronté à l'absurde comme nous l'avons vu avec le cas de la troisième méharée où l'Oasien redevient Sahélien (cf. 3. 1. 1. *Idéaux-types et méharées des jeunes diplômés - C - Entre sédentarité et méharées à travers le désert*). Cette situation traduit le risque d'un enfermement circulaire. Elle reste néanmoins une possibilité et n'est pas systématique. C'est la raison pour laquelle nous l'avons matérialisée par une flèche discontinue. En revanche, le jeune diplômé qui a vécu le choc de l'absurde et reste fidèle à son entreprise, s'enferme quant à lui dans un cercle vicieux de façon certaine et retombe irrémédiablement dans l'absurde. Nous avons matérialisé cette situation par une flèche continue dans notre configuration globale.

A - La perception de son environnement de travail

Le face-à-face avec la technique

Comme le rappelait Éric Faÿ (2004) dans *Information, parole et délibération. L'entreprise et la question de l'homme*, le jeune diplômé en poste risque de passer « *le plus clair de son temps derrière son écran d'ordinateur. L'expérience sensible de la rencontre en face-à-face, hors du paradigme de l'organisation virtuelle, est réduite à son strict minimum* ». (p. 99)

Le face-à-face avec l'ordinateur

Les jeunes diplômés interrogés se sont retrouvés dans les propos de Faÿ (2004). Ils nous ont fait part de leur confrontation quotidienne avec leur écran d'ordinateur. Ainsi, Victor occupe un poste dans lequel il est « *en costume cravate derrière l'ordi 70 heures par semaine.* » Ce face-à-face ne se limite pas à quelques heures dans la journée mais occupe presque 100% du temps de travail. « *On travaille devant un ordinateur toute la journée* » nous précisait Caroline tandis que le travail sur écran c'est « *98 %, peut-être même 100 % [du temps de travail] en fait* » estimait Raphaël. Même lors des pauses-déjeuner, au final, « *tu manges devant ton ordinateur souvent.* » (Julia)

Cette omniprésence de l'écran d'ordinateur n'est pas particulièrement bien vécue par les jeunes diplômés. Sur ce point, Adèle nous a fait part de sa souffrance : « *tu es tout le temps face à ton écran et à force, tu ne t'en rends même plus compte que ça te fait mal, mais oui, enfin ça te fait mal.* » Dans le même ordre d'idées, Jules dénonçait l'aliénation provoquée par son travail sur écran : « *toute la journée sur ordinateur (...), c'est juste inhumain je trouve moi.* »

Ironie de l'histoire, certains jeunes diplômés avaient anticipé ce face-à-face délétère en souhaitant éviter à tout prix de travailler en permanence sur écran. C'est notamment le cas de Guillaume qui n'a pas échappé à cette omniprésence des écrans : « *ça me rend fou et oui derrière un écran et tu sais je faisais déjà la réflexion quand j'étais en master, je me rappelle je disais à des potes mais en fait moi je ne pourrais jamais être derrière un ordi toute la journée, ce n'est pas possible. (...) Et putain, ça fait deux ans que je suis là et de me connecter, d'être derrière un ordi pour faire ce que je fais.* » Finalement, c'est comme si la vie de bureau derrière un écran était le fatum des jeunes diplômés auquel il est impossible d'échapper.

La stimulation perpétuelle et le parasitage

Parmi les problèmes liés à ce face-à-face permanent avec l'écran, les jeunes diplômés ont évoqué la stimulation perpétuelle et le parasitage auxquels ils étaient soumis. Cette hyperstimulation liée aux nouvelles technologies est une véritable pathologie de civilisation pour Sylvain Tesson (2016). Loin de tout, errant sur « *les chemins noirs* », Tesson (2016) proposait de méditer sur le destin d'une humanité hyperconnectée : « *je pressentais que notre hôte soulevait là un point crucial. Le sentiment de ne plus habiter le vaisseau terrestre avec la même grâce provenait d'une trépidation générale fondée sur l'accroissement. Il y avait eu trop de tout, soudain. Trop de production, trop de mouvement, trop d'énergies. Dans un cerveau, cela provoquait l'épilepsie. Dans l'Histoire, cela s'appelait la massification. Dans une société, cela menait à la crise.* » (p. 102) Déracinement, perte de repères, épilepsie, telles sont les caractéristiques d'une civilisation qui repose désormais sur l'accélération et les stimuli virtuels (Rosa, 2010).

Symptôme de cette hyperconnexion généralisée, le parasitage se manifeste par des notifications et des mails qui arrivent constamment au cours de la journée. Pour Audrey, il suffit de se connecter pour que la machine infernale se mette en route : « *si j'ouvre mon portable et que je regarde l'écran, ben oui, je vois que j'ai une notification.* »

Cette stimulation incessante génère un stress insidieux. C'est en tout cas l'analyse de Jules : « *pour revenir à cette situation de stress, quand on reçoit un e-mail dans sa boîte e-mails, ça, en fait ça agit sur le cerveau, ça met un espèce de shoot de dopamine (...) Vous avez en tout cas une réaction face à ça. Et le fait de recevoir des e-mails tout le temps, moi je me rappelle typiquement c'était ça, la boîte e-mails tous les matins, c'était un peu le jackpot mais dans l'autre sens en fait. C'était quelle mauvaise surprise je vais avoir cette journée-là quoi. (...) À la fin, j'avais entre 50 et 100 e-mails par jour.* » Cette sursollicitation pousse les jeunes diplômés à être sur le qui-vive en permanence.

Cette situation induit du stress mais également de l'agacement car les sollicitations les empêchent de travailler et d'avancer sur leurs projets. *« le flot des e-mails. C'est pénible d'avoir des gens qui nous sollicitent tout le temps. En plus, comme je suis dans une grande entreprise, on est, souvent il y a des listes d'e-mails, etc. et puis on se retrouve bombardé par des sujets qui nous ne concernent pas du tout. Donc il y a un certain nombre tous les jours qui finissent à la poubelle, mais c'est gênant. Tu vois quelque chose s'afficher, t'es sollicité en permanence, tu n'es pas, c'est quelque chose qui t'est imposé, tu n'es pas maître face à l'écran, voilà, j'ai du mal à dominer l'écran. »* (Charles) Dès lors, Pauline était du même avis, son travail est devenu segmenté, fragmenté, pénible en un mot en raison des sollicitations permanentes par mail ou via des messageries instantanées : *« aujourd'hui je pense que je suis interrompue dans mon taf via Skype là, je pense je ne sais pas moi vingt fois par jour parce que les gens plutôt que de t'envoyer un mail, tu as deux secondes pour que je t'appelle, faut que je clarifie un truc avec toi, oui vas-y appelle, donc voilà. (...) Des fois je me mets en ne pas déranger tellement ça me saoule. »*

Les problèmes oculaires

Nombreux sont les jeunes diplômés à avoir fait état de problèmes oculaires face aux écrans. Certains ont évoqué des picotements, d'autres une altération globale de leur vue : *« tu arrives le soir, enfin tu as les yeux qui piquent »* (Adèle), *« vous avez regardé pendant 10 heures au minimum un écran donc votre vue est défoncée. »* (Jules)

Faute de pouvoir se passer définitivement des écrans, certains jeunes diplômés ont tenté de mettre en place des routines pour atténuer les effets délétères sur leur vue : *« comme beaucoup de gens qui ont des lunettes, j'ai des problèmes de fatigue au niveau des yeux et du coup ça m'arrive assez fréquemment de faire une pause même en plein milieu d'une session sur un écran où je vais juste regarder de loin pour calmer les yeux et après on peut reprendre. »* (Antoine)

Les difficultés à se concentrer devant l'écran

Face aux écrans, les jeunes diplômés ont également concédé des difficultés à rester concentrés et à réaliser des tâches complexes. Sur ce point, Charles nous avait fait part de ses difficultés à exécuter des tâches exigeantes sur écran : *« moi déjà je n'arrive pas à réfléchir devant un écran. Je suis obligé d'imprimer en fait quand je dois faire quelque chose de complexe. Je suis obligé d'imprimer, d'écrire, je n'arrive pas, et je pense que l'écran est dangereux parce qu'il modifie vraiment notre rapport à la connaissance, que ce soit la lecture ou que ce soit l'écriture. On écrit de manière je trouve plus saccadée, plus sèche sur un ordinateur et sur la lecture ce n'est pas... enfin moi j'ai du mal à me concentrer sur un long texte sur un*

écran alors qu'à l'écrit, sur un livre, il n'y a pas de problème. » En somme, l'écran modifie le rapport aux contenus textuels et devient un handicap lorsqu'il s'agit d'effectuer des tâches qui demandent de la concentration.

Dès lors, il semble essentiel d'en passer par un support physique type papier, cahier et stylos pour réfléchir correctement, développer ses idées ou tout simplement prendre des notes : *« j'ai quand même mes calepins, je note mes trucs, etc. parce que je ne sais pas parfois tu aimes bien écrire des trucs enfin écrire, prendre des notes sur ce que tu dois faire »* (Raphaël). Pour Marine, le recours à un support physique lui permettait de marquer une pause dans son rapport à l'écran : *« j'aime bien me sortir la tête de l'écran pour mettre sur papier mes idées donc j'ai des carnets, des crayons, des trucs comme ça parce que ça permet en fait d'avoir une autre perspective. »* (Marine)

La malédiction de l'être-assis

Dans leur face-à-face avec l'écran, les jeunes diplômés semblent rivés sur leur chaise pendant toute la journée de travail. Ils étaient nombreux à rappeler que l'écran allait nécessairement de pair avec la posture assise : *« le côté ordinateur, c'est aussi ce que ça représente, c'est le côté vraiment malsain d'être assis toute la journée et de ne rien faire d'autre mais que d'avoir la tête baissée sur son ordi à taper des choses en fait et moi, j'ai besoin de bouger. »* (Esther)

Raphaël présentait la posture assise comme une maladie de civilisation : *« il y a le côté assis aussi toute la journée qui est un peu chiant, pareil. Bon après, ça c'est le mal du XXI^{ème} siècle, tous les gens sont pareils. »* Dès lors, les propos des jeunes diplômés résonnaient avec ceux de Nietzsche (1988 [1888]) qui fustigeait Flaubert lorsqu'il soutenait qu'*« on ne peut penser et écrire qu'assis »* en lui rétorquant *« je te tiens, nihiliste ! Être cul-de-plomb (...) seules les pensées que l'on a en marchant valent quelque chose. »* (p. 16) Sur ce point, les jeunes diplômés vivaient très mal leur statut d'être-assis, de sédentaire par contrainte : *« en fait, j'ai toujours besoin de bouger et tout et c'était un supplice de rester mais huit à dix heures par jour devant l'ordi. Moi, je devenais vraiment folle. »* (Jade)

Pour Iris, le face-à-face à l'écran était intimement lié à une sédentarité pernicieuse et difficile à vivre : *« ton corps qui bouge peu et la sédentarité fait qu'en général, tu ne te sens pas bien dans ta peau, tu as besoin de te dépenser en général dans la journée physiquement et donc ce n'est pas le cas, donc je le vis plutôt mal. (...) C'est fatigant malgré tout, bizarrement d'ailleurs, d'être assis derrière un écran à travailler toute la journée. »*

Le désir de contact humain

Face à la froideur de la technique, les jeunes diplômés nous ont fait part de leur volonté d'être en contact le plus souvent possible avec leurs collègues, avec des clients... Le contact humain était bien souvent le parent pauvre de leur vie de bureau : « *il y avait très peu de connexions humaines. C'est la connexion humaine qui me manquait. (...) je trouve que même maintenant les choses sont tellement mieux faites quand on se voit, quand on se comprend, quand on connecte physiquement pour ensuite aboutir à quelque chose de concret et d'être productif.* » (Esther)

Revendiquer le contact humain, c'est tenter de rompre avec la stérilité de la relation à l'écran : « *c'est quand même une des composantes (...) de ma carrière, c'est d'avoir une part de relationnel et de non-écran limite tu vois, c'est genre abolir l'écran tu vois, je ferais campagne pour ça, manifester genre non à l'écran parce que je pense que ça mine les relations, mais surtout ça mine toute personne qui a besoin d'échanges.* » (Guillaume)

Revendiquer le contact humain, c'est aussi parfois le meilleur moyen de reprendre pied dans le monde concret après avoir souffert de la déréalisation induite par l'omniprésence des écrans. Après plusieurs années passées derrière un écran, Jules a décidé de tout quitter pour découvrir d'autres horizons et remettre l'humain au cœur de son activité : « *j'étais parti dans le Tessin à Lugano (...) pour essayer de faire un métier complètement différent, serveur, pour retrouver le contact avec les gens et retrouver foi en l'humanité en fait.* »

En somme, l'absence de contact humain et le face-à-face stérile avec l'écran sont vécus comme des menaces par les jeunes diplômés qui craignent de devenir des êtres spectraux devant leurs écrans. Le fantôme, c'est celui qui ne parle plus aux vivants parce qu'il a perdu son souffle vital.

La recherche du contact humain, la quête de l'altérité et la rencontre authentique sont également les leitmotive de Leiris (2008 [1934]) dans *L'Afrique fantôme*. Il veut rencontrer les Africains pour mieux sonder leurs secrets. Pour cela, il doit avant tout se dépouiller de ses oripeaux d'Européen. Chez Leiris (2008 [1934]), l'enquête ethnographique fonctionne en quelque sorte comme l'écran délétère décrit par les jeunes diplômés : ils font tous les deux obstacles à la rencontre avec autrui. Le 31 mars 1932, il se demande s'il parviendra un jour à atteindre l'Autre dans sa différence radicale : « *j'éprouve une ignoble sensation de pléthore. Moi qui comptais rentrer d'Afrique avec l'allure d'un de ces beaux corsaires ravagés. (...) Pourquoi l'enquête ethnographique m'a-t-elle fait penser souvent à un interrogatoire de police ? On ne s'approche pas tellement des hommes en*

s'approchant de leurs coutumes. Ils restent, après comme avant l'enquête, obstinément fermés. (...) Je n'ai jamais couché avec une femme noire. Que je suis donc resté européen ! » (p. 260)

Devenir un fantôme devant l'écran

À l'image de la première de couverture de l'ouvrage de Cassely (2017a), les jeunes diplômés que nous avons interrogés nous ont fait part de la dimension destructrice de leur travail quotidien sur écran. Pour Clémentine, son face-à-face avec l'écran se traduisait par une perte de vitalité : « *en fait, à force de faire ça, ça enlevait un peu l'aspect vivant de moi, la part vivante de moi, c'était, oui ça a un côté un peu annihilant.* »

De façon plus radicale encore, Iris évoquait un rapport à l'écran qui n'était pas sans rappeler une expérience de mort imminente : « *j'étais arrivée à un moment où j'étais carrément un automate (...) je me suis retrouvée dans une situation où je me suis complètement désolidarisée, c'est vraiment le mot, désolidarisée de mon être.* » Iris décrivait une situation où elle était proche de l'être fantomatique qui a quitté son enveloppe corporelle.

Dans le même esprit, Victor en était arrivé à un état similaire mais ne l'avait pas gardé pour lui. Il avait tenté d'en parler avec son manager : « *je me suis en effet retrouvé dans une situation où je suis allé voir mon manager et je lui ai dit : « bon oui, je n'en peux plus quoi », j'étais un peu un spectre quoi.* » Au-delà de la métaphore spectrale, il évoquait également une condition carcérale : il se sentait « *un peu comme un détenu qu'on aurait un peu traumatisé et puis qui finit par obéir de façon pavlovienne assez nette quoi.* »

Dans *L'Afrique fantôme*, Leiris (2008 [1934]) devient parfois spectateur de son propre voyage. Il n'est pas confronté à un écran d'ordinateur mais il a l'impression que les paysages qu'il traverse se succèdent, se ressemblent et l'ennuient profondément. Il assiste à un défilé d'images l'air abattu et abasourdi : « *la route est toujours du même ordre, ennuyeuse, bordée de villages à populations complètement abîmées.* » (p. 239)

Les différentes ruptures du contrat psychologique

L'écart entre fiche de poste et travail réel

Une fois sur le marché du travail, certains jeunes diplômés ont fait état d'une rupture flagrante du contrat psychologique passé avec leurs managers (Robinson & Rousseau, 1994). Cette rupture se manifeste particulièrement dans l'écart constaté

entre les missions présentées lors des entretiens d'embauche et le contenu du travail réel une fois en poste. C'est ce qu'Audrey nous a confirmé lors de son entretien : « *ce que j'avais à faire dans le cabinet en cybersécurité ne correspondait pas du tout à ce qu'on m'avait indiqué lors de mes entretiens et dans ma fiche de poste, à savoir que moi j'étais rentrée pour faire vraiment de la chasse de tête. Au final, je faisais beaucoup d'autres choses qui ne me plaisaient pas du tout.* »

De son côté, Estelle s'est dite franchement déçue par le décalage impressionnant entre ce qu'on lui avait vendu avant sa prise de fonction et son travail réel : « *grosse déception par rapport à l'annonce qui m'avait été faite de dire tu vas aller fréquenter des gens, tu seras en interaction avec les clients... non en fait, j'étais juste en interaction avec des tableaux Excel (...) pour moi ce n'était pas ce que j'attendais.* » Plus loin, elle ajouta : « *pareil, on me dit tu vas toucher à plein de sujets, non, en fait je faisais de la compilation de ce que m'envoyait le service formation, le service paye, le service recrutement, mais je ne touchais à aucun de ces sujets en eux-mêmes.* »

De façon surprenante, Romain s'est senti plutôt privilégié par rapport à certains de ses collègues sur cette question du décalage entre fiche de poste et travail réel : « *d'autres ont eu de plus grosses surprises [que moi] puisqu'ils se sont retrouvés dans une cave avec des bases de données à trier à tire-larigot et c'était beaucoup moins sexy.* »

Dans *L'Afrique fantôme*, on retrouve également cet écart entre l'imaginaire que Leiris (2008 [1934]) s'était forgé sur le quotidien aventureux d'une mission ethnographique et la réalité morne du terrain : « *quant à moi, je continue mon travail de pion, de juge d'instruction ou de bureaucrate. Jamais en France, je ne fus aussi sédentaire.* » (p. 93)

[La non-application des valeurs institutionnelles](#)

La rupture du contrat psychologique (Robinson & Rousseau, 1994) se manifeste également au niveau de la non application des valeurs institutionnelles. Les entreprises font valoir des valeurs par l'intermédiaire de brochures, de vidéos et n'hésitent pas à les mettre en avant lors des entretiens d'embauche. Malheureusement, de nombreux jeunes diplômés ont fait état d'une inadéquation profonde entre les valeurs prônées et la réalité du terrain : « *officiellement il y a des valeurs, mais elles ne sont pas du tout... elles ont été décidées un peu en mode marketing* » (Jessica), « *comme pour toute entreprise ce n'est jamais... enfin on vend toujours oralement plus que ce qu'on fait* » (Caroline).

Dès lors, la mise en avant de valeurs positives ne permettrait pas de masquer la réalité du quotidien. Pour Raphaël, tout cela n'est ni plus ni moins qu'un jeu de dupes : « *en général ce que disent les entreprises sur leurs valeurs (...) évidemment elles vont toujours utiliser des mots qui sont connotés positivement genre diversité, esprit d'équipe et qualité du travail, je ne sais pas, forcément, mais ça ne veut pas forcément dire que c'est ce que tu vas retrouver quand tu vas être là-bas.* »

Au-delà de la déception ou de la désillusion, Pierre évoquait un sentiment de dégoût face à tant d'incohérences : « *moi souvent dans ces valeurs des entreprises ça me dégoûte un peu parce que ce sont des choses qui sont décidées et puis qui sont souvent mises en porte-à-faux ou en incohérence par beaucoup d'actes à côté de ça. Donc voilà, il n'y a rien de pire que avoir officiellement des valeurs et ne pas être cohérent avec elle.* »

Des valeurs qui brassent de l'air

Sur cette question des valeurs institutionnelles, on retrouve également les qualificatifs utilisés pour décrire certains cours dispensés en école de commerce ou d'ingénieurs. Certains ont parlé de « *termes poubelles* » (Adèle), d'autres de « *bullshit le plus complet* » (Marc) voire de « *conneries à la con* ». (Jules)

Les jeunes diplômés ont déploré l'usage fallacieux des valeurs institutionnelles à des fins purement promotionnelles : « *quand on voit des valeurs sur les spots publicitaires, c'est des choses qui brassent énormément de vent* » (Charles), « *ce n'est que du marketing ces valeurs* » (Jessica), « *t'as plus l'impression que c'est histoire de mettre des mots et d'avoir des beaux mots sur une carte de visite ou sur un site Internet, mais derrière...* ». (Audrey)

D'après les jeunes diplômés, les valeurs mises en avant par les entreprises ont un aspect nébuleux, inconsistant, éthéré : « *j'étais vraiment déçu de voir que c'était vraiment du vent quoi.* » (Jules) Elles ne s'appuient sur rien de concret, ce sont des termes généraux, des mots-valises qui veulent dire tout et son contraire. Sur ce point, Romain était particulièrement critique : « *je veux dire « esprit d'équipe », « honnêteté intellectuelle » fin pour moi, c'est normal, c'est des évidences et je ne comprends pas fin j'avais du mal... oui on nous en parlait de temps en temps mais c'était plutôt de l'ordre du... je le ressentais plus de l'ordre du pipeau à mon échelle personnelle. (...) Pour moi c'était de la branlette intellectuelle.* »

D'ailleurs, les valeurs institutionnelles se ressemblent d'une entreprise à l'autre. L'homogénéité et l'absence d'originalité de ces valeurs font qu'elles perdent en efficacité et en force de persuasion : « *on voit que ces grandes valeurs elles sont*

toutes les mêmes au sein des banques. (...) [Finalement], « les mots sont interchangeables. » (Charles)

On retrouve ici les mécanismes de l'absurde mis en évidence par Eugène Ionesco (2009 [1950]) dans *La Cantatrice chauve*. Dans la pièce, les mots sont eux aussi interchangeables. Ils n'ont aucune valeur informative puisque les informations données sont mélangées, changées, réinterprétées par les protagonistes, sans que cela ait un impact quelconque sur leurs dialogues.

L'absence d'un collectif de valeurs

Face à des valeurs vides de sens et souvent en décalage avec la réalité du terrain, il devient impossible pour les jeunes diplômés de se reconnaître dans un creuset de valeurs partagées. La perspective d'une vision commune s'annonce alors compromise : « *on partira tous sur des chemins différents et il y aura toujours un moment où ça ne va pas marcher.* » (Esther)

Ce collectif de valeurs est d'autant plus difficile à mettre en place dans des organisations tentaculaires où les jeunes diplômés ont l'impression d'être noyés dans une masse d'employés : « *pour moi réussir à me maintenir dans un ensemble de valeurs dans une boîte où il y a plusieurs centaines de milliers d'employés, c'est quand même très compliqué.* » (Marc)

Dès lors, il est totalement inopérant et illusoire de penser que l'instauration de valeurs institutionnelles fonctionnerait comme un énoncé performatif (Austin, 1991 [1962]). Il ne suffit pas de décréter que les employés soient « *bienveillants* » ou « *philanthropes* » pour qu'ils le soient effectivement : « *si les gens qui composent la boîte partagent effectivement ces valeurs, alors dans tous les cas la boîte va avoir ces valeurs. Si ce n'est pas le cas, tu peux dire ce que tu veux, dans tous les cas ça ne sera pas le cas.* » (Antoine)

Dans ces conditions, on est très loin de la mise en place d'un *ethos* au sens de Jean-Michel Salanskis (2007) qui désigne le groupe des adeptes du *sollicitant*. Si personne ne se reconnaît dans les valeurs de l'organisation, la co-réquisition qui caractérise l'*ethos* ne peut jamais advenir (*cf. 1. 1. 2. La perception de son environnement de travail - B - Le règne du double discours*).

Une perte de confiance globale

En somme, les ruptures successives du contrat psychologique et l'inconséquence des valeurs prônées par les entreprises induisent une perte de confiance globale : « *si on te vend un produit de rêve et qu'en fait, ou un job de rêve,*

et qu'en fait, ce n'est pas du tout ça bah c'est dur de faire confiance à la personne qui t'a employé et je trouve ça un peu dommage et moi je suis quelqu'un qui travaille beaucoup sur la confiance. » (Esther)

Ne pas tenir ses promesses, c'est finalement s'exposer à une défiance généralisée de la part de ses collaborateurs qui finissent par se demander si leur poste a un sens quelconque puisque l'inconséquence est un art de vivre : « *[cette défiance] a assez vite aussi contribué à me dire mais qu'est-ce que je fous là quoi. » (Estelle)*

Le problème des réunions (trop nombreuses, inutiles)

Lors des entretiens, les jeunes diplômés nous ont fait part de leur agacement face à la multiplication des réunions inutiles qui viennent gangréner leurs agendas. On retrouve ici plusieurs éléments qui avaient déjà été mis en évidence dans le cadre du mémoire de master intitulé « *L'ennui entre destruction et création : le cas des réunions de travail* ». (Simon, 2017)

Dans cette thèse, la « *réunionite* » est un des facteurs à l'origine de la survenue de situations absurdes en entreprise. De son côté, Pauline faisait le constat d'un excès pathologique de réunions dans son quotidien : « *on a un petit problème je pense de réunionite aiguë dans mon entreprise, donc beaucoup de réunions* » tandis qu'Iris présentait la surabondance de réunions comme une aberration évidente : « *dans ce cabinet, les situations absurdes ça peut effectivement être des réunions en fait et il y en a eu pas mal des réunions qui peuvent durer une à deux heures carrément. »*

Cette omniprésence des réunions a le même effet que le parasitage induit par les mails et les notifications permanentes. Les réunions suscitent l'agacement car elles empêchent tout simplement les jeunes diplômés de travailler et d'avancer sur leurs projets : « *ça c'est mon quotidien, les réunions vraiment enfin on passe notre temps à chipoter sur des choses qui nous... même moi, à un moment je ne commente même plus parce que je me dis mais où suis-je quoi ? » (Adèle)*

Lors de son entretien, Charles était revenu sur certaines réunions organisées par son entreprise qui étaient un cas d'école de situations absurdes : « *il y a souvent des choses que je trouve très absurdes en entreprise, c'est les réunions où en fait tu vois bien que dans la salle personne n'écoute, personne, que le sujet n'intéresse pas, mais bon il faut le faire (...) et à la fin en revanche on remercie, merci, c'était très intéressant, etc. Donc ça c'est une situation on va dire une situation absurde que je vis trois, quatre fois par mois oui, avec des, voilà ça sert à rien, mais tout le monde se*

remercie, on est content et c'est un sujet important et voilà, alors que non, tu vois bien le comportement des gens qui sont sur le portable, qui regardent ailleurs. »

La volonté de ne pas finir comme les autres collègues

Le dernier élément qui est apparu sur les facteurs relatifs à l'environnement de travail et sources de situations absurdes en entreprise est un phénomène d'analyse de la situation des autres collègues. Les jeunes diplômés interrogés n'hésitaient pas à observer leurs collègues ou leurs managers pour se projeter dans les années à venir. Pour Mélanie, le constat était sans appel : *« je me disais, je ne veux pas la même vie que lui »*. Salomé était quant à elle démoralisée par ses échanges quotidiens : *« finalement les conversations autour de la machine à café me déprimaient. Au bout d'un moment, je me disais mais je ne vais pas faire ça, en fait je ne veux pas leur ressembler. »*

Dès lors, il était devenu impossible pour Esther de se projeter dans une entreprise où les collaborateurs les plus anciens étaient malheureux dans leur travail : *« en fait, ce qui m'a aussi fait réaliser que je ne voulais pas travailler dans une boîte comme ça, c'était de voir les gens seniors et comment ils étaient dans leur vie, il y en avait très peu qui étaient heureux dans leur vie personnelle quoi, c'était beaucoup... beaucoup de femmes étaient encore seules, elles n'avaient qu'une seule envie, c'était d'avoir une famille... mais elles étaient tellement préoccupées par leur boulot et de pouvoir monter au plus vite, d'être encore plus senior... que du coup, c'est vrai que c'est un peu triste au final et ça ne m'a pas fait rêver du tout. »*

Lorsque toutes les personnes que les jeunes diplômés côtoient au quotidien se disent blasées et accablées par leur situation professionnelle, il devient difficile de s'imaginer un avenir dans l'entreprise : *« je dirais que ce qui m'avait choquée c'est que genre 95 % des mecs n'aiment pas leur taf, 95 % des mecs t'expliquent que c'est pourri et 95 % des mecs t'expliquent qu'ils vont partir. »* (Julia)

B - La perception de son propre travail

La déréalisation

L'incapacité de voir le fruit de son propre travail

Dans leur activité quotidienne, les jeunes diplômés sont bien souvent incapables de savoir ce qu'ils ont concrètement produit à la fin de la journée. Ils évoluent en permanence dans une nébuleuse virtuelle peuplée de mails, de tableurs et de slides : *« en fait, en termes de choses concrètes qui sont faites, c'est dans l'immense majorité de mon temps, c'est des appels, des mails, des comptes-rendus, des*

choses comme ça (...) Il y a [aussi] de la modélisation Excel pour faire de la prise de décision sur tel ou tel paramètre, disons que je produis beaucoup de supports et en règle générale ces supports en eux-mêmes ont assez peu de valeur ajoutée parce que c'est des comptes-rendus. » (Valentine)

En ne parvenant pas à saisir le fruit de son activité, Iris en était même venue à perdre le sens ce qui signifiait « produire » : « *je me dis mais ce n'est pas possible de donner 1.000 euros parce que je ponds des slides. (...) Ce qui fait que le propre du métier d'un consultant, en tout cas d'un consultant en organisation et management dans des boîtes comme mon deuxième cabinet, c'est de prendre un fond PowerPoint qui existe déjà et de le rendre joli. (...) Donc c'est vraiment ça produire. Produire, c'est partir d'une réunion où on te balance les idées et les rendre un petit peu jolies, un petit peu sexy sur des slides.* » On est ici au cœur de la distinction aristotélicienne, reprise par Hannah Arendt (2002 [1958]) dans la *Condition de l'homme moderne* entre « œuvrer » et « travailler ». Quand on est en train d'œuvrer, on produit quelque chose et on peut contempler le produit de son action et s'en réjouir. À l'inverse, quand on travaille, on est tout le temps dans l'activité, on court tout le temps et en même temps et on ne voit jamais le fruit de son propre travail. (cf. 1. 1. 3. *La perception de son propre travail - A - La déréalisation*)

Le grand totem des sociétés de conseil, c'est la création de slides et de présentations PowerPoint. À nouveau, il s'agit d'une « production » virtuelle, totalement insaisissable et bien souvent futile. « *On fait des slides à peu près pour tout et pour rien quoi* » rappelait Victor. D'ailleurs, Adèle en devenait presque cynique lorsqu'elle évoquait le temps passé à mettre en forme ses présentations : « *le client il s'en fout, il faut juste que tu lui fasses de jolis slides. Donc vraiment tes journées en fait tu les passes sur un PowerPoint à enfin gâcher ta vue parce que tu es en train de fixer un petit point qui dépasse et finalement qui doit être de couleur jaune et pas rouge. Enfin vraiment, ce n'est pas du tout caricatural ce que je te dis, c'est vraiment... c'est absurde en fait.* » Sur ce point, Edward Tufte (2003) ou encore Yiannis Gabriel (2008) n'avaient pas hésité à dénoncer l'omniprésence pernicieuse des slides dans les emplois du secteur tertiaire.

[La participation floue à une mécanique générale](#)

Une fois en poste, les jeunes diplômés nous ont confié avoir du mal à voir les tenants et les aboutissants de leurs actions. Ainsi, André nous confiait ne pas avoir « *la vision globale des projets* ». Il ajouta : « *ce sont des projets qui servent à d'autres équipes, du coup moi je ne m'en servirai jamais de ce que j'ai fait dans le projet.* » Il avait en quelque sorte l'impression que son travail n'était qu'un élément parmi tant d'autres qui venait s'imbriquer dans un grande mécanique à laquelle il n'avait pas accès.

Lors de son entretien, Guillaume ne disait pas autre chose lorsqu'il nous avouait avoir du mal à saisir l'usage et la destination finale de son travail : « *au final je fais plein de choses, mais je ne sais pas vraiment à quoi ça sert, genre en vrai je ne sais pas quelles décisions sont prises derrière, je n'ai pas d'écho sur ça tu vois.* » Plus loin, il évoqua son impression de faire quelque chose voué à disparaître dans les méandres de son entreprise : « *je fais quelque chose, j'envoie (...) et en quoi ça va aider à prendre une décision sur on arrête tel produit, on va lancer ça dans tel marché, je n'en sais rien tu vois, donc ça c'est un souci.* »

Agathe se sentait dans la même position. Elle exécutait ce que lui demandaient ses managers sans trop savoir si ce qu'elle produisait allait servir à quelque chose : « *le matin tu reçois ton mail de reliquat, hop tu dois les envoyer à tes supérieurs. Tu ne sais pas si ça sert, mais voilà on t'a dit de le faire donc tu le fais sans forcément y croire, moi parfois j'avoue que je ne cherchais même pas forcément à comprendre ce que je faisais, c'était un peu... bon.* »

Entre les Dogons et l'Abyssinie, Leiris (2008 [1934]) s'interroge lui aussi sur sa place parmi les membre de la mission menée par Marcel Griaule. Bien souvent, il questionne son statut d'écrivain et se pose beaucoup de questions sur le destin éditorial de son journal. Il doute de la place que pourra trouver son ouvrage dans le champ des études anthropologiques. Aura-t-il une utilité ? Sera-t-il relégué au rang d'œuvre mineure ? Pendant cette première partie, la lassitude ne le quitte plus et il commence même à se demander si un journal de l'ennui n'est pas vain et ne va pas à son tour ennuyer le lecteur :

« De plus en plus, je m'aperçois que je me lasse de tenir à jour ces éphémérides. Quand je bouge, cela va bien, car ils passent à l'arrière-plan et j'ai du reste à peine le temps de les écrire. Quand je ne bouge pas, cela est pire, car d'abord je m'ennuie. (...) [Dès lors], ce carnet de notes devient le plus haïssable des boulets, dont je ne sais comment me débarrasser. » (Leiris, 2008 [1934], p. 267-268)

Travailler dans le vide

À l'impression que leur travail est happé par les rouages d'une mécanique abstraite, les jeunes diplômés interrogés ont ajouté avoir le sentiment de travailler dans le vide. Pour Agathe, c'était très clair : « *moi [mon travail] j'avais vraiment l'impression que c'était du vide.* » Dans le même esprit, Aurélie était convaincue que son travail était d'une futilité déconcertante : « *ça n'avait tellement pas de sens de faire ça, ça ne servait strictement à rien et ça n'a jamais servi à personne, même après mon départ. Enfin, c'était vraiment n'importe quoi de me demander ça, voilà.* »

Dans le cas d'André, ce sentiment de travailler dans le vide se manifestait par la nécessité de refaire plusieurs fois la même chose : « *des fois on nous dit de refaire quelque chose qu'on a déjà fait, du coup on se dit que ce qu'on avait fait la dernière fois n'a servi à rien.* » Clémentine rapportait la même impression dans son expérience en conseil : « *c'est arrivé par exemple qu'on me fasse faire une tâche et qu'on me la fasse refaire en fait deux ou trois fois (...) quitte à ce que ça devienne absurde pour moi parce qu'on m'a demandé trois jours de suite de faire la même tâche, mais sous un format différent.* »

En somme, les jeunes diplômés ont l'impression que leur travail ressemble à celui des Danaïdes, filles de Danaos, contraintes après leur mort à remplir à l'infini un tonneau dont le fond était percé. C'est en tout cas la métaphore utilisée par Jules lorsqu'il travaillait en tant que recruteur : « *c'était un cirque infernal quoi, [les stagiaires tournaient] tous les six mois. Donc moi tous les six mois je redevais retravailler quoi, c'était vraiment le tonneau des Danaïdes (...). Et je devais toujours refaire la même chose alors que c'est horrible.* »

Être payé à ne rien faire

L'absurde a encore gagné en épaisseur lorsque les jeunes diplômés nous ont fait part de leur intime conviction : celle d'être tout simplement payés à ne rien faire. Alors que les grandes entreprises cherchent à minimiser leurs coûts, qu'elles ont des services de contrôle de gestion, il transparaît de notre étude qu'elles embauchent des collaborateurs en pure perte. Aurélie avouait être très surprise par cette politique gestionnaire : « *un truc absurde en particulier qui m'a marquée, c'est qu'il ne me donnait rien à faire, il ne savait pas quoi faire de moi concrètement.* »

La politique de recrutement de ces entreprises est très étrange. Elles embauchent mais n'ont pas véritablement de missions à assigner à leurs recrues. On avait par exemple promis des missions exigeantes à André et il s'est retrouvé sans rien avoir à faire pendant plusieurs semaines : « *quand je suis arrivé dans cette entreprise, j'étais trois semaines à la tour à ne rien faire, mais littéralement ne rien faire parce qu'ils attendaient de nous mettre sur une mission. (...) Je me suis retrouvé trois semaines à ne rien faire et voire même à regarder des séries dans l'open space.* »

Finalement, les propos de Jules rejoignaient les analyses de David Graeber (2018a) sur la prolifération d'emplois inutiles, des « *bullshit jobs* » où il n'y a rien à faire : « *il y a une grosse hypothèse ou une grosse théorie, c'est que la plupart des gens ne foutent rien finalement. En tout cas, dans les employés de bureau ils n'en foutent pas une, contrairement par exemple au maçon ou un menuisier, vraiment s'il a quelque chose à faire, une rénovation à faire, enfin je veux dire le résultat, il ne va*

pas se faire tout seul, ce n'est pas possible qu'en dormant, ça avance tout seul. Alors que par contre voilà, on peut se cacher derrière son ordinateur et faire croire qu'on a beaucoup de choses à faire alors que ce n'est pas le cas. (...) Il y a une énorme inflation à mon avis de jobs, de bullshit jobs qui ne servent à rien et où les gars font semblant de travailler quoi. »

Le drame de la surqualification

Des tâches répétitives et stupides

Pendant les entretiens, ils ont été nombreux à nous faire part d'anecdotes sur le caractère tantôt répétitif, tantôt stupide de ce qu'ils devaient réaliser. Jeune stagiaire, voici ce qu'Esther a dû faire pendant plusieurs jours en vue de l'organisation d'un événement : *« j'ai passé des jours et des jours et des jours et des jours dans une salle de stocks où il faisait super froid parce que c'était l'hiver alors qu'en plus ce n'était même pas mon équipe qui organisait ça mais où il fallait juste que je mette : « ok, un rouge à lèvres, un truc, un machin » dans chacun des sacs... je me suis dit, ce n'est pas... fin c'est un peu bête, ils auraient pu demander à des gens externes de venir faire ça. »*

Mélanie était quant à elle confrontée à un travail plus bureaucratique : *« j'épluchais toutes les annales depuis un mois, enfin tous les historiques des présentations ce qui est rasoïr. »* Le caractère rébarbatif, exempt de toute stimulation de cette activité l'a amenée à se présenter de manière surprenante : *« j'étais le chien de toute la boîte (...) j'étais complètement le chien, mais le chien (...) je n'ai pas trouvé ça passionnant parce que je trouvais que c'était hyper superficiel en fait. »*

Dans un autre contexte, Julia était elle aussi confrontée à un travail pesant, privé de sollicitation intellectuelle : *« c'était quand même assez rébarbatif quoi. Et du coup, tu as l'impression que ton cerveau il ne fonctionne pas de la journée, tu as l'impression que tu deviens bête quoi (...) j'ai vraiment l'impression de vivre l'aliénation tayloriste tu vois, j'ai l'impression d'être sur une chaîne de montage. Je me sentais comme ça et du coup interdiction de réfléchir, interdiction de penser tu vois. »*

Confronté à un travail de collecte et de consignation de données particulièrement répétitif, Leiris (2008 [1934]) déchanté lui aussi dans *L'Afrique fantôme* : *« travail fou avec les circoncis. Les fiches s'accumulent. (...) Aucune envie d'enquêter. Quand foutera-t-on le camp d'ici ! Travail morne avec une nouvelle équipe de circoncis. »* (p. 89-91)

Des tâches sans valeur ajoutée voire hors cadre

Au-delà d'être répétitives et bien souvent stupides, les tâches assignées aux jeunes diplômés ne leur permettent pas de mettre en valeur leur savoir-faire et de mettre à profit leurs compétences. Pour Mareva, cette situation était problématique. Diplômée d'une Grande École de commerce, elle avait du mal à se faire à l'idée que son métier de consultante consistait uniquement à élaborer des slides : *« je sais faire un PowerPoint, je m'en fous tu vois, je ne veux pas mettre des données sur des slides, des machins, ce qui m'intéresse, c'est de prendre des décisions, c'est de faire avancer des projets et tout et d'avoir de la valeur ajoutée pour la directrice digitale, ce n'est pas de faire des slides. »*

Le problème ici, c'est l'incapacité des jeunes diplômés à voir la plus-value qu'ils peuvent ajouter à des tâches banales et dérisoires. Charles était d'ailleurs persuadé qu'il n'apportait pas grand-chose à son entreprise : *« la plupart du temps, allez 30 à 40 % de la journée j'ai l'impression quand même de faire des tâches avec peu de valeur ajoutée. (...) Il n'y a pas... pas besoin d'avoir un BAC + 5 pour faire ça, pour faire voilà 30 à 40 % de mon temps, ça pourrait être fait par quelqu'un d'autre. »*

En plus d'empêcher les jeunes diplômés d'exprimer leurs compétences, certaines entreprises vont jusqu'à leur attribuer des tâches complètement déconnectées de leur cœur de métier. C'est par exemple le cas d'Esther qui s'est retrouvée à faire la factrice dans son entreprise : *« après, il fallait que j'aille à la Poste presque tous les jours, où je me suis dit : « mais non mais ça, c'est vrai que ça c'est absurde », genre, on ne m'a pas vendu ça et je sors d'un BAC et après de plusieurs années d'études supérieures, je n'ai pas du tout envie d'être payée pour aller marcher jusqu'à la Poste et mettre des trucs, d'être derrière mon ordi pour dire : « ok, cette partie a été envoyée ce jour-là à telle heure et c'est la numéro 332 » donc je n'ai pas trop apprécié ça. »* De son côté, Mareva évoquait un cas de figure encore plus surprenant où son supérieur lui avait demandé d'effectuer une mission privée et pour le moins suspecte : *« ce directeur-là, il m'a demandé de mettre des trucs dans sa voiture, genre il y avait un coursier qui arrivait et que je les mette dans le coffre, faut que personne ne voit et tout, enfin je ne sais pas ce qu'il y a dans ce truc, enfin... mais tu vois je ne sais toujours pas mais c'était vraiment limite tu vois. »*

Le décalage entre tâches dérisoires et importance pour les managers

Parmi les facteurs à l'origine de situations absurdes, les jeunes diplômés ont évoqué le décalage qu'ils pouvaient ressentir entre les tâches dérisoires qu'on leur attribuait et l'importance accordée par les managers. Lors de son passage dans un grand groupe, Esther a fait les frais de cette importance déraisonnable accordée à des tâches insignifiantes : *« c'est vrai qu'il y avait une pression énorme pour mettre*

des rouges à lèvres dans un sac et ça, je trouvais ça aussi un peu absurde, c'était un stress énorme pour tout le monde alors que c'est du maquillage donc c'est aussi le côté qui m'a un peu dégoûté dans le sens où le monde ne va pas s'arrêter de tourner parce que un tel n'a pas reçu son rouge à lèvres deux jours après l'avoir commandé, des trucs comme ça. »

Dans un autre registre, Adèle a dû faire face aux atermoiements d'un manager tatillon sur des points de détail. Toute cette agitation lui semblait particulièrement disproportionnée : *« le manager il attendait à chaque fois 19h ou enfin 19h30 pour venir me faire ses retours sur le PowerPoint que je lui avais proposé que j'avais envoyé à 10h pour me dire finalement en fait il faut faire ces modifs, ces modifs, ces modifs et c'est pour demain matin 9h30 sachant que les modifs, c'est en fait modifier des couleurs, modifier des formes, chipoter sur un ou deux mots. Donc en fait, ça peut vachement te rallonger ta journée pour un rien et pour des choses carrément pas utiles ni en fait dans la finalité ni dans l'action en elle-même. »*

Finalement, les jeunes diplômés en appelaient à une prise de recul salvatrice de la part de leurs managers. Pour Julia, il était essentiel de remettre les choses en perspective : *« je trouve que les mecs ils se prennent la tête à faire des horaires de dingues pour des conneries. Genre le mec qui m'explique qu'il doit rester jusqu'à minuit parce qu'il y a je ne sais pas quoi qui ne cadre pas, ben laisse tomber. Enfin, le mec il n'est pas en train de sauver des vies tu vois. Enfin, il y avait un... à un moment il faut qu'il arrête de se prendre le chou tu vois, faut prendre du recul un peu, enfin. »*

L'absence d'utilité sociale voire l'aggravation des injustices

Au cours des entretiens, les jeunes diplômés nous ont confié que la plupart de leurs emplois dans des grands groupes (audit, conseil, finance) n'avaient aucune utilité sociale. Dans le secteur bancaire, Charles était conscient du peu d'impact social de sa fonction : *« j'essaie d'être lucide, je suis dans une banque parce que j'ai intérêt à y être, mais je ne pense pas avoir une grande utilité sociale, voilà c'est tout. Et ça, il ne faut pas se leurrer. »* Le constat était le même pour Jules lorsqu'il travaillait dans le secteur financier : *« l'utilité pour la société elle est vraiment très très basse (...) mais personnellement je ne vois pas l'intérêt, j'avais vraiment juste l'impression qu'on brassait du vent et de l'argent. »*

Ne pas avoir d'impact est une chose mais avoir une influence négative en participant à des opérations destructrices d'emplois par exemple en est une autre. Pour Victor qui travaillait dans un grand groupe de conseil, l'utilité sociale de son activité était particulièrement limitée voire néfaste : *« en revanche pour la société, pour le bien commun en tout cas, je crois que ça a extrêmement peu d'utilité (...) ce qu'on va être amené à faire de se dire on pourrait tailler dans ce gras-là pour*

dégager de la rentabilité pour des investisseurs qui n'ont pas de nom, qui ne sont pas du tout français. Oui, ça c'est quelque chose je pense où j'ai une externalité à la limite même négative, du moins pour les entreprises qui sont ciblées quoi. »

Iris est allée encore plus loin dans son impression d'être inutile à la société : *« pire que pas utile, je me sens presque comme une sorte d'imposture. (...) Donc j'ai l'impression en faisant du conseil que non seulement je ne suis pas utile, mais en plus je vole de l'argent. »*

Cette question de l'utilité sociale de l'activité professionnelle n'est pas un détail. Elle peut avoir des conséquences importantes sur la perception qu'ont les jeunes diplômés de leur travail mais aussi d'eux-mêmes : *« [je n'ai pas d'utilité] pour la société évidemment parce que mon job franchement je dirais que c'est du grand n'importe quoi. (...) [Mais] le fait de ne pas être utile à la société fait que moi je ne me sens pas utile envers moi-même. »* (Adèle)

C - La perception du management

Les problèmes avec la hiérarchie

La personnalité et le comportement des managers

Au cours des entretiens, les jeunes diplômés interrogés nous ont fait part des problèmes qu'ils pouvaient avoir avec leur hiérarchie notamment en raison de la personnalité et du comportement de leurs managers. Pour Adèle, l'absurdité de sa situation était simple à décrire : *« en fait tu fais partie d'une équipe où le manager fait n'importe quoi, il n'y a pas vraiment de réflexion. »*

Loin d'être une sinécure, Jules est revenu pendant son entretien sur son expérience effrayante en start-up : *« en tout cas ce qu'on avait là-bas, ce n'était vraiment pas beau quoi. Et je pense que c'était ce choc-là qui a été le plus difficile à vivre dans cette expérience. Parce que bon voilà, en passant, les deux cofondateurs étaient complètement immoraux, [mais] il y en avait un autre qui était un gros pervers narcissique, qui était vraiment fou, il était fou. Je n'ai pas d'autre mot. (...) C'était vraiment une drôle de découverte... à la découverte de l'âme humaine. »*

Dans un autre contexte, Audrey a elle aussi été confrontée au comportement exécrable de la personne responsable de son encadrement : *« j'étais avec un management qui était vraiment malsain. (...) J'étais en fait managée par une personne directement (...) qui avait quand même des problèmes personnels et qui faisait ressortir ses problèmes personnels sur son mode de management. (...) C'était une ambiance comme ça où en fait elle était très très agressive et il y avait des, oui*

des choses vraiment pas du tout morales, pas du tout éthiques derrière. (...) C'était vraiment n'importe quoi en termes de management. »

Finalement, il ressort de notre étude que les jeunes diplômés ont bien souvent fait les frais malgré eux du management de « *sales cons certifiés* » pour reprendre le syntagme de Robert Sutton (2010 [2007]). Pour Romain, le constat était simple : « *on se rend compte qu'il y a des gens qui ne sont pas du tout faits pour être managers, qui sont managers trop tôt, c'est un management de cow-boy.* »

Des échanges systématiquement conflictuels

Les jeunes diplômés ont également déploré des échanges souvent tendus avec leurs managers. Chaque réaction, chaque prise de position était immédiatement suivie de quelques passes d'armes. Julia nous avait fait part des tensions récurrentes avec son manager : « *ça m'a attiré des problèmes tu vois de réagir et tout. (...) Il était hyper contre moi. Il m'a dit que je n'avais rien à faire là, qu'on parle pas comme ça à son supérieur. Je lui ai dit que moi s'il me manquait de respect, je n'avais aucune raison de lui montrer du respect. C'était une règle basique en fait de management. Donc lui, je pense qu'il me déteste à peu près quoi.* » Difficile d'établir un dialogue serein quand chaque partie prenante campe sur ses positions.

Dans le même esprit, Noémie a tenté d'exprimer son point de vue. Toute prise de position a débouché sur des échanges houleux : « *ça m'est arrivé de voir, enfin d'essayer de m'opposer à ça, et c'est devenu extrêmement conflictuel, extrêmement conflictuel, voilà.* »

Pour Raphaël, nul doute que les relations avec les supérieurs hiérarchiques s'établissent par essence dans un rapport de force permanent : « *je pense que toutes les relations manager managé ont forcément quelques tensions parce que parfois tu n'es pas d'accord.* » On retrouve ici les linéaments de la réflexion proposée par David Courpasson (2019) dans *Cannibales en costume*. Au travail, tout est affaire de violence et de rapports de force.

Le poids de la stratification hiérarchique

Un autre problème évoqué par les jeunes diplômés relatif au management est le poids des structures hiérarchiques. Structures sclérosées, superposition des fonctions et ramifications à n'en plus finir, tels sont les griefs formulés par les jeunes diplômés à l'encontre des organisations qu'ils ont connues. Dans le secteur bancaire, Marc déplorait « *le mille-feuille hiérarchique dans toutes les équipes* ». Il n'hésitait pas à rappeler que « *les structures en banque d'affaires sont très hiérarchisées. Il y a*

les juniors et parmi les juniors il y a les analystes un, les analystes deux, les analystes trois et ainsi de suite ».

Dans le secteur du conseil, Victor se sentait perdu au milieu des strates hiérarchiques. Il devait en permanence satisfaire des intérêts différents et parfois même contradictoires : *« il faut faire arbitrer par le manager qui est la personne qui gère l'équipe et puis les partners qui sont encore au-dessus et eux qui gèrent l'équipe, qui gèrent la relation client et le projet en général. [Finalement], on est dans un système très hiérarchique avec des grades, avec une organisation très pyramidale, très marquée et les gens obéissent pas mal, ils sont pas mal au garde-à-vous parce que c'est structurellement que le métier est comme ça. »*

Que les strates hiérarchiques pèsent sur le comportement des jeunes diplômés est une chose mais qu'on leur reproche de ne pas prendre d'initiatives en est une autre. C'est cette situation stupéfiante qu'Agathe a vécu lors d'un de ses stages : *« on me l'a reproché à la fin, (...) ma directrice m'a dit : « tu aurais pu prendre plus d'initiatives, tu aurais pu changer les choses », sauf que moi j'avais l'impression que c'était tellement cloisonné que je n'avais aucun... je ne pouvais pas, enfin je ne voyais pas comment est-ce que je pouvais changer les choses parce que tout [était] assez hiérarchisé. »*

D'une part, les jeunes diplômés se sentent asphyxiés par le poids de la hiérarchie mais en plus, ils se voient reprochés de ne pas être suffisamment proactifs et forces de proposition. Une telle situation est typiquement propice au surgissement de l'absurde en entreprise.

[L'obligation de rester à sa place \(interdiction d'aider les collègues ou de donner des conseils managériaux\)](#)

Face au poids des fonctions hiérarchiques et ne souhaitant pas engendrer des conflits permanents, les jeunes diplômés ont vite compris qu'il fallait qu'ils restent à leur place. Dans un tel contexte, il est difficile pour eux de sortir du rang à la fois pour aider des collègues ou pour émettre un avis managérial à leurs supérieurs. Cette impuissance engendre avec elle de nombreuses déceptions : *« moi j'étais assez déçue parce que je suis arrivée, on m'a appris que je devais être proactive, proposer, conseiller, et en fait à chaque fois que je proposais quelque chose, on me disait non, non, ce que moi je fais c'est mieux, voilà. »* (Clémentine)

Cette incapacité à intervenir en dehors du simple rôle qui leur a été assigné crée un sentiment de frustration et une impression de gâchis chez les jeunes diplômés : *« je trouve dommage c'est que je vois des gens (...) qui sont à côté de moi et qui sont sur des sujets où ils sont en train de galérer, où ils auraient besoin d'aide, moi je*

propose mon aide mais on me dit ah non, tu es plus utile à faire ça qui est quelque chose de pas très utile en soi. » (André)

Certains jeunes diplômés ne se sentaient absolument pas dans une relation de collaboration mais dans une pure relation d'exécution. Dans ces conditions, difficile pour Jules de faire valoir ses analyses et son point de vue : *« j'ai fermé les yeux sur certaines parties, je me suis écrasé sur des parties quand il voulait avoir absolument raison (...). Quand je pensais vraiment qu'ils avaient tort, j'essayais de faire valoir mon opinion, mais bon à la fin je m'écrasais complètement. (...) C'est vraiment une relation de soumission. »*

Finalement, les jeunes diplômés ont multiplié les métaphores carcérales pour décrire cet enfermement dans des fonctions figées. Pour Julia, il était clair qu'il y avait une *« interdiction de se rebeller. En fait, tu es dans un truc genre prison psychique quoi »* tandis que pour Victor, *« tout ça pousse à un système où l'autorité n'est pas du tout remise en question. (...) Les gens sont un peu au garde-à-vous quoi »*.

Dès lors, nous nous sommes demandés dans une tribune publiée sur *The Conversation* s'il fallait toujours rester à sa place en entreprise (Simon, 2021a). Nous avançons l'idée selon laquelle l'ultracrédiparianisme, c'est-à-dire le fait de prendre la parole en dehors de son champ d'expertise, pouvait avoir des vertus insoupçonnées. En effet, toute sortie de son territoire intellectuel n'est pas nécessairement une tare.

[Une pratique du mensonge institutionnalisée](#)

Au-delà des illusions et des pratiques douteuses, les jeunes diplômés ont dénoncé la mise en place d'un mensonge institutionnalisé. Pour Audrey, les mensonges ont démarré dès les entretiens de sélection. Les managers n'avaient aucun scrupule à faire miroiter des missions qui n'existaient pas pour attirer les candidats : *« ne vous inquiétez pas, on a des missions dans votre secteur d'activités alors qu'en fait absolument pas, donc plein de mensonges en fait en entretien. Donc moi, je trouve que d'un point de vue éthique, d'un point de vue moral ça me posait quand même vraiment problème. »*

Iris pointait du doigt le même problème dans son cabinet de conseil. Sa manager n'hésitait pas à lui dire de vendre aux candidats des missions et des postes qui n'existaient pas. Le mensonge institutionnalisé, c'est *« le moment où en fait ta manager vient avec toi pour faire un feedback au candidat et qu'elle lui dit des choses mais qui ne sont pas du tout vraies et tu la regardes dans les yeux tu te dis mais ce n'est pas possible. »* Finalement, cette manager *« est capable pendant deux*

heures d'inventer mais du bullshit max, mais pour une mauvaise intention qui est celle d'attirer des candidats pour les mauvaises raisons et de les bloquer au début de leur vie professionnelle. Ça, c'était trop pour moi. Ça c'est une des raisons pour lesquelles à un moment je ne pouvais plus fermer les yeux et je ne pouvais plus aller au boulot et me lever le matin. » Plus loin, elle concluait : « je ne vois pas comment je pourrais être heureuse si la vérité est aussi affreuse et abjecte et aberrante. »

Une fois en poste, Pierre s'était quant à lui rendu compte que le mensonge sur l'atteinte des objectifs était monnaie courante dans son entreprise : « *il y avait beaucoup de commerciaux qui trichaient, qui se taguaient eux-mêmes sur des clients (...) et du coup ils se les appropriaient on va dire et ils faisaient tous leurs chiffres sans avoir besoin d'aller contacter vraiment des clients et il y en a même un qui n'avait aucun client, fin voilà, en fait il ne faisait rien et oui c'était quand même assez absurde quand je me suis rendu compte de ça. » Dès lors, Pierre fait état d'une triche devenue quotidienne dans son organisation. La supercherie et l'imposture n'y sont plus tabous, ce sont des pratiques routinières qui n'étonnent plus personne.*

Dans *L'Afrique fantôme*, Leiris (2008 [1934]) est lui aussi confronté au mensonge dans son enquête ethnographique. Il est parfois victime d'informateurs extravagants qui n'hésitent pas à l'emmener sur de fausses pistes, à mentir intentionnellement ou par omission. Les contradictions de ses informateurs l'empêchent de distinguer le vrai du faux : « *on m'a dupé : la véritable mère du masque n'est pas le bull-roarer, mais un gigantesque sirigué ou « maison à étages » (...) C'est Ambara qui me raconte cela. Le vieil Ambibè ne m'avait rien dit. Je suis furieux et mortifié d'avoir confondu les deux mères, la véritable avec le porte-parole, l'arbre géant avec le jouet. » (Leiris, 2008 [1934], p. 145-146)*

[Le besoin d'un mentor, d'un modèle managérial](#)

Les jeunes diplômés n'ont pas émis le vœu de se débarrasser de toute forme d'autorité ou de hiérarchie. Bien au contraire, ils étaient nombreux à être déçus de ne pas avoir croisé des managers capables de les guider, de les conseiller et de les élever : « *je regrette de ne pas avoir eu de mentor ou un coach. » (Romain)*

Tantôt tuteur, tantôt conseiller, le manager que les jeunes diplômés ont appelé de leurs vœux est un personnage à la fois proche mais également source d'admiration. Pour Jade, il est clair qu'« *un manager normalement ça doit te pousser vers le haut* » tandis que pour Pauline, ce manager exemplaire, « *c'est quelqu'un qui a envie toujours d'aller plus loin, donc qui fixe de bonnes ambitions* ».

Sur ce point, Mareva avait fait de sa manager une personne centrale dans son épanouissement professionnel : « *le premier truc, c'est ma manager, La directrice*

digitale, c'est une très forte personnalité et très solaire, qui est très drôle, très chaleureuse et qui est très brillante aussi. (...) On fonctionne vraiment pareil, donc c'est génial de bosser avec elle. (...) C'est génial de travailler pour quelqu'un avec qui tu t'entends bien et qui est inspirante. »

Pour Victor, un manager inspirant pouvait facilement le pousser à se dépasser. La dimension relationnelle et affective a toujours eu tendance à jouer un grand rôle dans sa vie professionnelle : *« je valorise beaucoup le personnel quoi, la relation que j'ai avec la personne, est-ce qu'elle m'inspire ou pas pour un supérieur hiérarchique notamment. (...) Je suis prêt à me donner, à faire l'extra mile comme on dit, c'est plutôt que j'ai du respect et que j'admire la personne pour qui je bosse. Mais en fait, c'est dur d'admirer des gens, c'est dur et c'est rare. »*

Les déboires d'un management par les objectifs

Parmi les facteurs relatifs à la perception du management, les jeunes diplômés ont dénoncé des méthodes qui font du suivi chiffré l'unique critère d'évaluation du travail réalisé. Certains étaient directement concernés par ces pratiques tandis que d'autres n'avaient pas encore suffisamment d'ancienneté pour être soumis à ce type de management. Cette obsession pour la quantification fait écho aux analyses d'Alain Supiot (2015) sur *« la gouvernance par les nombres »*.

Cette stratégie managériale extrêmement simpliste a des conséquences néfastes sur le travail quotidien : stress, pression constante et obsession court-termiste. Pour Clémentine, nul doute que ce type de management *« est suffisamment exigeant pour avoir un certain stress. »* Justine insistait quant à elle sur la pression induite par cette épée de Damoclès : *« c'est plus de pression dans le sens où il faut faire vachement attention aux jours que tu passes sur chaque mission quoi. »*

Ne pas atteindre ces objectifs chiffrés peut avoir plusieurs conséquences sur la carrière des jeunes diplômés. Il y a tout d'abord l'absence de primes : *« je sais que si ça ne fonctionne pas et si je n'atteins pas les objectifs, par exemple je ne vais pas avoir de prime de fin d'année. »* (Aurélie) De façon plus insidieuse, une contre-performance peut bloquer le jeune diplômé sur certains aspects de ses missions. Pour Martin, il y avait une réelle relation de cause à effet entre la non atteinte des objectifs et le contenu de son travail : *« c'est vrai que bah si on ne performe pas très bien, le revers de cette médaille, c'est que tu as deux, trois projets de suite ensuite... c'est beaucoup plus difficile d'avoir les projets qu'on veut quoi. »* Enfin, des performances médiocres peuvent tout simplement entraîner un départ anticipé. Pour Charles, ce type de raisonnement était monnaie courante en contexte bancaire : *« un banquier qui ne fait pas ses objectifs trois années d'affilée c'est bye*

bye. (...) C'est un milieu professionnel qui est assez on va dire violent parce que les objectifs sont élevés. » Lors de son entretien, Clémentine avait très bien résumé l'ensemble des conséquences possibles d'une performance qui n'était pas à la hauteur des objectifs chiffrés : *« [si les objectifs] ne sont pas atteints, ça a des répercussions sur oui individuellement, on va dire sur la rémunération. Ça peut avoir des répercussions sur l'évolution du manager en question, si on parle des objectifs individuels, donc oui. Si durablement ils ne sont pas atteints, je ne pense pas qu'on puisse rester à ce poste. »*

La tyrannie des process

Les jeunes diplômés interrogés sont également revenus sur la lourdeur des process mis en place dans leurs organisations. Certains process sont mis en place depuis des années sans avoir fait leur preuve de leur efficacité ou de leur bien-fondé tandis que d'autres se recourent, se superposent voire se contredisent. Dès lors, Agathe se sentait prisonnière des process établis par son entreprise : *« on reste dans un monde avec beaucoup de process, avec beaucoup de... en fait j'avais peu de liberté. »*

Les process impliquent par essence un suivi strict des différentes étapes sans questionnement des problématiques sous-jacentes : *« on ne faisait qu'appliquer une directive sans comprendre le problème de fond. »* (Estelle) On retrouve ici ce qu'avait analysé Julia de Funès (2017) dans *Socrate au pays des process*. Elle était revenue sur l'attitude de cet employé chargé de l'accueil qu'elle avait croisé et qui était l'archétype du salarié sclérosé par les process : *« il a perdu tout bon sens, il ne pense plus, il ne réfléchit plus, il applique. »* (p. 22)

Cette omniprésence des procédures faisait également perdre un temps précieux à Audrey dans son travail quotidien : *« il y a tout le côté administratif quand même qui prend pas mal de temps. »* Finalement, cette inefficience des process pouvait induire une forme de désabusement chez Victor : *« je suis parfois assez désabusé du niveau de formalisme. »*

En somme, cette obsession pour le respect des procédures était sans aucun doute un des symptômes de l'absurde organisationnel pour Aurélie : *« c'est complètement stupide que ça fonctionne de cette manière et c'est vrai que ça n'a pas de sens économiquement, ce n'est pas logique, voilà. »* Cette sclérose induite par les process a clairement été identifiée par Livia comme un des facteurs à l'origine de son départ : *« c'est une des raisons qui a fait aussi que je ne voulais pas rester, c'était que moi enfin je ne me voyais pas rester dans un environnement où en fait tout est gravé dans le marbre et en fait on sait qu'il faut changer, mais on ne le fait pas parce qu'un tel a dit que. C'est pour moi totalement contre-productif. »*

Le cas des sessions de team building

Un constat général de défiance

a) Des anecdotes qui frisent le ridicule

Quand nous avons interrogé Romain sur les situations absurdes qu'il avait pu vivre en entreprise, la question du team building est immédiatement apparue : « *les cohésions d'équipes [me semblent particulièrement absurdes] : t'as des mecs qui ne sont pas du tout sportifs que tu vois commencer à monter sur un Segway et faire semblant que tu rigoles l'espace de deux jours de séminaire. Moi je trouve ça assez absurde.* » De même, Marc rappelait qu'il n'était « *pas forcément en faveur des sessions de team building qui peuvent être considérées comme bullshit où on organise des séances où on se lance une pelote de laine et on se raconte des histoires.* »

Quand nous avons demandé à d'autres jeunes diplômés s'ils avaient participé à des sessions de team building, certains comme Noémie ont répondu sur un ton ironique : « *non. J'ai échappé à ce grand bonheur* ». Par ailleurs, ceux qui avaient eu l'opportunité de participer à différentes sessions ont mis en avant la vacuité de ces pratiques. Le constat de Salomé était peu reluisant : « *je m'étais trop ennuyée, je me suis dit : « mais je n'ai rien à dire à ces gens-là. » »* De façon plus globale, elle nous a fait part de l'ambiance d'une session de team building organisée à Marseille : « *on a fait du bateau et tout, j'avais l'impression que tout le monde s'en foutait à moitié. Tout le monde était un peu préoccupé par ses propres trucs.* » Dès lors, Adèle a souhaité rappeler qu'elle dénonçait « *le fait de gaspiller autant d'argent pour des choses qui ne paraissent pas en valoir la peine.* » Pour Charles, « *c'était ridicule* », pour Audrey, « *ce n'était pas très utile* » et pour Julia, « *c'était pourri* ». Julia a poursuivi en soulignant que dans l'entreprise de conseil dans laquelle elle travaillait, « *ce n'était pas top, genre même en le faisant on se disait : « mais c'est un peu n'importe quoi leur truc. » »*

Pour donner un exemple, Charles s'est retrouvé pendant toute une après-midi avec « *quelqu'un de très important, au grade plus élevé dans la banque à faire des collages sur une feuille de papier et ça devait symboliser une journée de travail. Donc il y avait différents mots, des gommettes...* » Plus loin, il a ajouté : « *c'est absurde de coller des gommettes sur une affiche.* »

b) Le surgissement d'une connivence dans la gêne partagée

Les jeunes diplômés interrogés se rejoignent pour dire que les sessions de team building créent des situations inconfortables où règnent un malaise général. On y

retrouve un drôle de mélange entre le sérieux du monde du travail et le caractère pseudo-ludique des activités. Marine rappelait qu'il faut que les sessions de team building soient bien faites « *parce que [sinon] ça peut juste être excessivement malaisant et personne n'a envie d'y aller. Dans ces cas-là, franchement, l'utilité est quand même assez limitée.* »

Finalement, si le team building crée de la cohésion, c'est bien malgré lui. Si cohésion il y a, celle-ci naît de la situation grotesque qui advient. Il y a une sorte de connivence qui se crée dans une gêne partagée. En ce sens, Julia évoquait une session de team building qui avait pour objectif de familiariser les équipes avec les nouvelles technologies. Dès lors, on leur faisait « *faire des jeux sur les ordinateurs ensemble, mais bon (...) c'était ridicule du coup. Enfin, ça crée des liens entre les gens parce qu'on se rendait tous compte que c'était ridicule.* »

c) Le team building est une autre forme du théâtre social qui se joue au travail

De nombreux jeunes diplômés ont utilisé une métaphore théâtrale pour rendre compte de la façon dont ils vivaient les rapports interhumains au travail. Les termes de « *rôle* », de « *masque* », de « *costume* » et de « *représentation* » ont été largement utilisés. Ce champ lexical met en lumière l'inauthenticité des rapports entre collègues qui perdure lors des sessions de team building. Le jeu social ne faiblit pas dans ces moments alternatifs, bien au contraire. Voici ce que nous confiait Pierre à ce sujet : « *dans mon entreprise, j'avais l'impression que beaucoup de gens avaient un masque. Il y avait la personne au travail et la personne dans sa vie à côté et que du coup, même en team building, il y avait quand même cette personne au travail parce qu'elle a pris un masque vis-à-vis de ses collègues et que du coup, elle joue ce rôle.* »

Romain abondait en ce sens et insistait sur la perpétuation des faux-semblants dans les ateliers de team building : « *moi j'ai du mal à apprécier [ces sessions] parce que c'est un monde de représentation, parce que c'est un monde faux et ces séminaires où tu as l'impression que tu peux te rapprocher des gens mais c'est du faux rapprochement en fait.* » En somme, le salarié qui réussit son team building n'est pas celui qui a appris à connaître ses collaborateurs mais celui qui a joué le rôle du salarié sympa et dilettante. En somme, la promesse de rupture des sessions de team building reste lettre morte, elles ne sont que la continuité du jeu social qui règne dans les relations quotidiennes.

De l'utilité de certaines sessions de team building

Malgré les nombreuses critiques formulées à l'endroit des sessions de team building, les jeunes diplômés ont toutefois insisté sur certains aspects utiles de ces pratiques.

a) Un moyen utile pour rencontrer des collègues d'autres départements

Tout d'abord, les ateliers de team building sont un moyen de rapprocher des collaborateurs parfois séparés spatialement ou hiérarchiquement. Ainsi, Marine rappelait que « *si c'est bien fait, [le team building], c'est très utile, en particulier inter-équipes, pour lier par exemple les développeurs et les commerciaux. Ils ont beaucoup de mal à être en contact parce qu'ils n'ont pas l'occasion d'être en contact ailleurs.* »

Justine partageait elle aussi ce point de vue : « *je trouve quand même que [le team building peut être] utile parce qu'on est dans une boîte où il y a un turn-over de malade et du coup ça permet quand même de bien connaître les gens et de aussi nouer des liens avec des gens avec qui tu ne travailles pas forcément.* » Le team building a cet avantage de rapprocher plusieurs niveaux de collaborateurs avec des spécialités différentes. C'est un excellent outil pour créer des synergies dans des organisations en silos.

b) Un moyen utile pour découvrir ses collègues dans un autre contexte que celui du travail

Par ailleurs, certains jeunes diplômés ont insisté sur l'importance d'avoir des moments de rupture avec les activités du travail quotidien. Pour Pierre, « *ça a toujours été extrêmement important qu'on n'ait pas uniquement des relations de travail* » et pour Caroline, « *c'est important [le team building] parce qu'au-delà des murs du bureau, c'est quand même bien d'avoir des rapports extérieurs.* »

Le team building a cet avantage de proposer des activités originales aux collaborateurs afin qu'ils puissent se découvrir dans un contexte différent. Voici ce que Livia nous confiait à ce propos : « *je trouve que toutes les fois où tu te retrouves en équipe hors contexte, ça solidifie quand même les liens entre les gens et ça permet de sortir des trucs qui ne sortiraient pas forcément dans le contexte du travail.* »

En somme, les jeunes diplômés ont globalement vanté les mérites de tous ces moments capables de couper avec le rythme des activités quotidiennes. Ces moments de rencontre sont propices à d'autres échanges et permettent de créer des liens dans un environnement alternatif. Ainsi, Marc soulignait que « *c'est quand*

même hyper agréable de pouvoir briser la glace avec quelqu'un qu'on apprécie au travail, mais qu'on ne connaît en fait pas du tout en dehors. »

Vers des sessions de "team joining"

Une des conclusions de nos différents entretiens est de proposer une nouvelle façon d'organiser des sessions d'activités collectives que nous nommons "team joining". Voici les principes essentiels qui permettent de définir cette nouvelle approche.

a) Une initiative bottom-up

Tout d'abord, il faut que les activités proposées aux collaborateurs ne leur soient pas imposées. Elles doivent être spontanées et venir des collaborateurs eux-mêmes. Il s'agit d'une démarche *bottom-up*. Comme le rappelait Charles, « *pour le team building, il faut que ça soit spontané (...) et puis, il faut que ce soit vraiment détendu.* » De même manière, Marc soutenait que « *[le team building], c'est quelque chose qui doit venir du bas, mais qui doit être impulsé, (...) qui doit couler dans les veines de chaque employé [pour] avoir envie d'aller passer un peu de temps avec ses collègues avec qui il passe ses journées à travailler* ».

b) Parier sur des moments simples et informels

De plus, il ne sert à rien d'aller chercher midi à quatorze heures pour organiser un moment de "team joining". Pour Livia, le constat est simple : « *il faut que [le team building se base sur] des moments où les gens ont l'occasion d'interagir, de parler et de communiquer.* » Par conséquent, Charles nous donne la recette d'un véritable moment de partage : « *ce serait [tout simplement] on prend un verre, ce qu'on fait maintenant et ce qui est mieux, on prend un verre ensemble, on dîne ensemble, on va faire une exposition, voilà, ça, ça a du sens.* » Outre des économies budgétaires, l'organisation de moments simples est le meilleur moyen de proposer un temps de rencontre propice aux échanges informels.

c) Inviter des personnalités hors du commun

Enfin, il est possible d'organiser des événements plus structurés, toujours sur la base du volontariat. Il s'agit alors de substituer les activités infantilisantes par des moments de partage d'expériences avec des sommités. Ainsi, lorsque Martin travaillait dans un grand cabinet de conseil, il avait proposé à un de ses clients une séance avec une personnalité hors du commun : « *on avait fait venir pour aider à reformer la culture de la performance et surtout l'esprit d'équipe (...) une ancienne chef d'équipe de la Patrouille de France qui expliquait comment elle*

pilotait les avions... tu dois vraiment être hyper coordonné avec tes partenaires (...) ça avait eu un impact assez fort chez le client je trouve parce que ça les avait vachement ressoudés (...) c'était une bonne session, j'en garde un bon souvenir. »

Dans la même veine, Salomé était revenue sur la première session qu'elle avait faite avec des formations de conseil : *« j'avais trouvé ça intéressant d'avoir l'intervention d'un coach (...) qui avait été coach d'une médaillée olympique et qui nous avait fait réfléchir sur nous-mêmes. Tout ça, j'avais bien aimé. »*

3. 1. 4. Vivre l'absurde en entreprise

A - Le poids de la routine et l'accumulation des absurdités

Après avoir examiné les différents faisceaux de conditions qui convergent vers l'absurde, il est maintenant essentiel de saisir le contexte général dans lequel il advient. En effet, les jeunes diplômés interrogés ont fait état d'une sorte d'enlèvement dans la glaise du quotidien. Certains parlent de routine, d'autres de « *circuit vicieux* » (Adèle) mais au final, le résultat est le même : l'impression d'être pris dans un flot répétitif et machinal, où l'émerveillement et la surprise ont totalement disparu. Sur ce point, Estelle était revenue sur la monotonie presque désespérante de sa vie quotidienne : *« en fait du coup ça ne me plaisait pas quoi, ça me... j'avais l'impression de sortir de chez moi il faisait nuit, je rentrais dans un métro il faisait nuit, je sortais il commençait à faire jour parce que c'était au début au moment de fin d'été hiver, et puis je sors, je redescendais de ma tour, je remontais dans le métro, je reprenais le métro, je ressortais il faisait nuit, tu rajoutes la pluie à ça et le week-end ben du coup ça me coûtait trop cher pour rentrer tous les week-ends à Lyon, donc en fait, voilà quoi. »* Cette description fait d'ailleurs un très bel écho à ce qu'écrivait Albert Camus (1985 [1942]) dans *Le Mythe de Sisyphe* : *« lever, tramway, quatre heures de bureau ou d'usine, repas, tramway, quatre heures de travail, repas, sommeil et lundi, mardi, mercredi, jeudi, vendredi et samedi sur le même rythme, cette route se suit aisément la plupart du temps. »* (p. 29)

Dès lors, de nombreux jeunes diplômés ont dépeint un quotidien de plus en plus pesant. Pour marquer le glissement dans l'absurde, ils ont tantôt eu recours à des gradations, tantôt à des métaphores. Pour Jade, l'altération de son quotidien s'est faite par degrés successifs : *« petit à petit, je me sentais de plus en plus mal à ma place. Je ne me sentais vraiment pas à ma place. »* Valentine exprimait également son désarroi par des difficultés toujours plus importantes à surmonter : *« c'est vraiment de plus en plus dur et donc parfois je me dis, je me demande pourquoi je reste quoi. »* De son côté, Jules a eu recours à une métaphore autour de la catapse pour décrire une partie de son expérience en entreprise : *« j'ai eu le stage de césure de six mois que j'ai fait en niveau immobilier dans une grande banque en real estate*

et là, c'était un peu la déception. C'était vraiment la descente aux enfers. J'allais, je prenais le métro tous les matins pour aller jusqu'à Issy-les-Moulineaux où est la banque et je voyais vraiment tous les, tous les Parisiens... toutes les personnes d'Île-de-France prendre le métro pour aller travailler, faire des métiers qui probablement les, enfin très de manière très probable, ne les intéressaient pas, et c'était vraiment la descente aux enfers, je m'en rappelle, c'était vraiment ça. (...) C'était la routine et là ça m'emmerdait. »

Que ce soit pour Estelle ou pour Jules, il est ici intéressant de noter que le métro est le symbole de cette routine mortifère, de cette boucle infernale sans issue possible. Si Camus (1985 [1942]) mentionne le « tramway » pour évoquer la monotonie des trajets quotidiens, Pascal Chabot (2017) préfère reprendre le motif du métropolitain en citant tous ces « métros [qui] libèrent les employés sur la grande esplanade de la Défense. » (p. 45) En cela, il reste fidèle au syntagme « métro, boulot, dodo » tiré d'un des poèmes de Pierre Béarn (1951) paru dans *Couleurs d'usine*.

Finalement, ce cercle infernal dans lequel évoluent les jeunes diplômés les poussent dans une sorte de blasement et d'indifférence générale. Julia faisait partie de ceux dont les sens avaient tellement été émoussés par les petites situations absurdes à répétition qu'elle était devenue complètement désabusée : « *le problème c'est que moi si tu veux, tous mes jobs, c'est ça le problème c'est que je trouvais que c'était tellement absurde que si tu veux de toute façon au fond je m'en foutais mais grave en fait. (...) C'était vraiment pourri ma vie. »*

Pour Charles, la routine et l'absence de questionnement qui en résulte deviendrait presque une délivrance, une façon de ne pas sombrer dans une folie dévastatrice : « *si on se demande tous les matins pourquoi on fait ça, etc., je pense qu'on devient fou. On devient fou parce que si on creuse vraiment au fond des choses, il y a très peu d'éléments qui ont du sens. »*

B - Une fatigue omniprésente et pernicieuse

Au-delà de la routine et de la monotonie du quotidien, la fatigue fait partie intégrante de la toile de fond sur laquelle surgit l'absurde. Lorsque nous avons demandé aux jeunes diplômés comment ils se sentaient en sortant du bureau une fois la journée terminée, beaucoup d'entre eux nous ont fait part d'un niveau de fatigue accru : « *[je me sens] vide, triste, voire déprimée et fatiguée* » (Adèle), « *je suis épuisée et j'ai juste envie de me coucher quoi. (...) Oui, je suis assez éreintée* » (Agathe), « *vidé. J'étais lessivé. Quand je sortais de la journée de travail, j'étais mort, j'étais épuisé, j'étais... mon sang, moi je me suis fait sucer mon sang. Je sors de la journée et j'étais... je n'étais vraiment pas bien quoi.* » (Jules)

On retrouve ici les analyses de la philosophe Mélissa Fox-Muraton (2021) qui présente la fatigue comme un des éléments constitutifs de l'*ethos* du travailleur moderne : « *ce qui est résolument contemporain, c'est que la fatigue a envahi nos discours, et nos manières de nous décrire.* » En somme, la fatigue n'est plus un état ponctuel pour le salarié contemporain mais bien son être-au-monde.

Au-delà d'une simple fatigue passagère, les jeunes diplômés ont préféré parler d'épuisement pour qualifier leur état à la fin d'une journée de travail : « *à la fin de la journée, en général je suis stressée et épuisée* » (Aurélie), « *j'ai repris, mais au bout d'une semaine j'étais déjà épuisée* » (Estelle), « *ce cabinet par contre estime que tu es censé travailler le plus possible dans la journée, c'est-à-dire jusqu'à épuisement si possible.* » (Iris) On est ici très loin de l'adage que l'on trouve sous la plume de Racine (1669 [1668]) dans *Les Plaideurs* : « *qui veut voyager loin, ménage sa monture* » (p. 2). En effet, la quantité d'énergie disponible pour chaque journée de travail doit être consommée dans son intégralité.

Par ailleurs, il faut noter que le travail de bureau induit aussi bien une fatigue psychique qu'une fatigue physique malgré l'absence d'activités cinétiques et calorivores : « *ben voilà, je rentre, enfin pour le coup je suis fatiguée physiquement* » (Clémentine), « *là clairement j'étais fatiguée psychologiquement et physiquement, c'était très dur* » (Jade), « *j'étais je pense physiquement très très fatigué intellectuellement.* » (Victor)

Cette fatigue qui atteint son paroxysme dans l'épuisement résulte bien souvent d'une charge de travail toujours plus importante à fournir : « *tu vois le soir tu es souvent fatigué par la quantité de travail que tu as abattue et aussi parfois le stress, les deadlines...* » (Martin). Pour Pauline, la sursollicitation permanente est une cause évidente de sa fatigue en fin de journée : « *je suis vraiment lessivée [car] il y a ce côté charge mentale au sens être réactif tout le temps, être sur vingt-cinq sujets en transverse en même temps.* »

Finalement, le côté le plus pernicieux de cette fatigue omniprésente apparaît lorsqu'elle a des conséquences sur la vie privée. Pour Marc qui travaillait dans le secteur financier, nul doute que l'impact de la fatigue sur son entourage a été difficile à vivre : « *en fait quand j'arrive dans mon cercle privé, je suis juste crevé. (...) Je peux avoir tendance à m'énerver très vite, ce qui est hyper malsain et en fait sur le moment on ne s'en rend pas compte que c'est la fatigue qui est le générateur de tout ça.* »

C - Stress et pression permanente

L'absurde surgit également sur un fond de stress et de pression constante. Pour Charles, le stress est certainement un des éléments les plus difficiles à gérer dans son quotidien : *« en fait ce qui est le plus difficile dans le métier c'est le stress. Le stress de la hiérarchie et des clients. C'est-à-dire comme ce sont des clients fortunés, tout doit être possible et tout de suite. Malheureusement, ce n'est pas le cas. »*

Le problème de ce stress vécu par les jeunes diplômés est son caractère permanent et ininterrompu. Il n'y a pas de moments de relâchement, ni de délassement : *« on te stresse en permanence »* (Marc), *« tu as quand même une pression sous-jacente qui est permanente »* (Romain), *« j'avais beaucoup de pression et le stress tous les jours en fait faisait, me faisait accélérer au travail. Donc en gros, les décharges de stress que je me mettais et que la hiérarchie me mettaient me poussaient »* (Jules).

Dès lors, ce stress incessant se traduit par de nombreuses manifestations physiques. Charles voyait un lien évident entre le stress dont il était victime et l'apparition de cheveux blancs : *« c'est peut-être ces cheveux blancs là derrière qui naissent, non mais c'est vrai c'est peut-être du stress. »* Salomé quant à elle voyait les ravages du stress sur la peau de ses collègues : *« ils avaient des plaques d'eczéma sur le visage. »* Pour Marc, le stress faisait des ravages sur ses nuits de sommeil : *« finalement les moments où on est le plus stressé, à fleur de peau, c'est les moments où on dort le moins (...) je dormais cinq heures par nuit. »*

D - Vers une apathie généralisée

À force d'avoir été stressés et sursollicités en permanence, certains jeunes diplômés tombent dans un état d'apathie généralisée, une sorte de langueur où ils n'ont plus envie de rien. L'apathie devient alors un des terrains les plus fertiles au surgissement de l'absurde. Cette langueur était relativement simple à décrire pour Victor : *« tout était un peu fade »*.

À la fin de la journée de travail, les jeunes diplômés n'ont plus envie de rien. Ils sortent hagards et désemparés de leur bureau. C'est en tout cas ce que nous a rapporté Aurélie lors de son entretien : *« j'arrive chez moi et je n'ai même pas envie de parler aux gens. Je n'ai même pas envie d'appeler mes amis ou alors juste mes amis très proches. (...) Je suis tellement lessivée quand je sors du travail que j'ai même plus envie. »* Jade était du même avis sur son état en sortant du travail : *« je n'avais plus envie de rien faire, je ne faisais plus de sport. »*

Tantôt épuisés, tantôt anesthésiés par leur journée de travail, les jeunes diplômés ne trouvent plus les ressources nécessaires pour s'adonner à leurs activités extérieures et à leurs passions : « *je n'arrivais même pas tu vois à faire des activités quoi. J'avais besoin juste d'être dans le néant tu vois, de faire retomber toute la pression tu vois au niveau zéro quoi.* » (Julia) Pour Adèle, il lui était devenu impossible de se concentrer le soir pour jouer d'un instrument : « *je n'ai pas la force ni l'envie ni le temps ni l'énergie à consacrer à suivre une partition ou à lire des notes sur une partition, etc. Donc en fait, toute source de dépense intellectuelle supplémentaire par rapport à ce que j'ai pu faire en journée ne me va pas* ». Dans le même esprit, Caroline ne pouvait rien lire une fois sa journée terminée : « *c'est plus mentalement à la fin de la journée ben je n'arrive même pas à lire dans le métro parce que j'ai déjà assez été face à un écran toute la journée.* » En somme, l'apathie fait partie des signaux déterminants dans le surgissement de l'absurde.

E - Le choc de l'absurde. Le moment de la rupture

Lors de nos entretiens, il est ressorti de manière claire que lorsque l'absurde surgit en pleine lumière, c'est sous la forme d'un choc et d'une rupture brutale à l'image de la Facel Vega de Gallimard qui fit une brusque embardée sur la Nationale 5 le 4 janvier 1960 et vint s'écraser contre un platane avec Albert Camus à son bord. En effet, les jeunes diplômés que nous avons interrogés étaient capables de nous dire avec précision le moment exact où ils se sont sentis frappés par l'absurde. Au phénomène d'accumulation progressive succède une implosion brutale et sans retour possible.

Pour Jade, l'absurde a surgi de manière très précise à la façon d'un déclic : « *c'était progressif et un jour j'ai eu vraiment un déclic, c'est tout con, mais je devais aller à la thèse de ma sœur qui avait fini, à la thèse de médecine de ma sœur à Dijon et je devais prendre le train à 17h, donc j'ai quitté le travail un peu plus tôt. J'avais prévenu ma manager une semaine avant et le jour J elle me dit : « non mais tu pars que si tu as fini ton truc ». Et je ne sais pas pourquoi, je me suis dit en fait cette meuf n'a aucun humanisme et c'est quelque chose qui est très important pour moi, je me suis dit non mais attends, je fais du super taf moi, je l'ai prévenue une semaine à l'avance, et donc je suis arrivée à la thèse de ma sœur en larmes, j'ai pleuré toute la soirée et là je me suis dit : « ok, ce n'est pas normal, il faut que tu te barres. (...) C'était la goutte de trop. » Dans le même esprit, Estelle nous avait fait part de la brutalité de sa rencontre avec l'absurde : « *un jour au moment où je commençais à tout envoyer péter, (...) je pense que j'ai pris la question du sens en pleine figure quoi. (...) Pour moi ce qui s'est vraiment posé comme question, c'est la question du sens, du pourquoi je me lève.* » Avec les propos d'Estelle, on est ici au cœur de ce que Camus (1985 [1942]) présente comme le surgissement du « pourquoi » dans *Le Mythe de Sisyphe* : « *il arrive que les décors s'écroulent. (...) Un jour seulement, le**

« *pourquoi* » s'élève et tout commence dans cette lassitude teintée d'étonnement. »
(p. 29)

En somme, l'absurde vécu par les jeunes diplômés se caractérise par la soudaineté de son apparition sous la forme d'une rupture, d'un déclic, d'une cassure, d'une claque. Un événement précis ou une anecdote sont toujours à l'origine de cette scission qui annonce un point de non-retour. Certains comme Esther ont été profondément choqué par l'inhumanité de leur environnement de travail face à la maladie : « *j'ai fait un AVC deux jours avant [la fin de mon stage]. (...) C'est l'après qui m'a vraiment dégoûté, c'est que donc tout le monde est parti au festival, ils ont trouvé un remplaçant et quand je suis rentrée dans les bureaux, (...) c'était la réaction des gens a été je trouve abominable comparé à ce à quoi je m'attendais. J'avais 22 ans à l'époque et si tu veux, je rentrais je n'ai pas eu un seul débrief du festival, du travail que j'avais fourni... je n'ai pas eu un seul rendez-vous avec aucun de mes boss pour parler de ce qui s'était passé. (...) C'est le côté inhumain de cette pratique qui m'a dégoûté, qui a commencé à me faire réfléchir à ce que je pourrais potentiellement faire après.* »

Cette rupture qui a lieu de manière subreptice induit une prise de conscience ou un éveil bien souvent salvateur : il n'est plus possible de continuer comme si rien ne s'était passé. Pour Julia, la rencontre avec l'absurde lui avait fait l'effet d'une révélation : « *il y a un moment où je me suis rendu compte qu'en fait moi je n'avais pas envie d'être pressée comme un citron toute ma vie.* »

F - Le monde du travail comme scène théâtrale

La question du monde du travail perçu comme une scène de théâtre a surgi de manière inattendue au cours de nos entretiens. De nombreux jeunes diplômés n'ont pas hésité à multiplier les métaphores théâtrales pour présenter leur quotidien en entreprise. Déguisements, jeux de rôles, masques sont autant de termes qui ont été utilisés pour étoffer le champ lexical du monde scénique.

Revêtir son déguisement

Parmi les éléments relatifs à l'univers de la représentation, les jeunes diplômés interrogés ont en premier lieu évoqué le caractère scénique de leur tenue vestimentaire. Pour André qui travaille dans le secteur bancaire, c'est une observation indiscutable : « *tout le monde est un peu en costume.* » Il est intéressant de remarquer ici le caractère polysémique du terme de « *costume* ». En effet, celui-ci renvoie aussi bien à la tenue de scène du comédien qu'au vêtement masculin composé d'une veste, d'un pantalon et parfois d'un gilet qui est l'archétype de la tenue vestimentaire du cadre du secteur tertiaire.

Avant de rentrer en scène, le salarié doit enfile son costume ou plutôt son déguisement. D'ailleurs, cette obligation ne déplaisait pas à Salomé : « *j'aimais bien m'habiller pour aller au travail. (...) Juste pouvoir m'habiller chic et tout je trouvais ça cool tu vois, c'était un peu mon déguisement du travail.* » Le thème de l'accoutrement est donc le premier élément qui est apparu sur le parallèle établi entre le lieu de travail et la scène théâtrale.

Le règne de l'hypocrisie et de l'inauthenticité

Les jeunes diplômés ont également insisté sur la dimension inauthentique de leurs relations de travail. Pour eux, l'arrivée sur le lieu de travail marque l'entrée dans un monde bâti sur des faux-semblants et des attitudes factices. Tout est en toc au bureau, le simulacre est érigé en art de vivre au point que des formules simples de politesse ont perdu de leur authenticité : « *je sais que dans l'ascenseur de la tour tout le monde se dit bonjour même si c'est un peu un faux bonjour.* » (André)

Avec cette omniprésence de l'hypocrisie, on retrouve le lexique du déguisement puisque l'hypocrite, c'est celui qui par définition sait habilement déguiser son véritable caractère afin d'exprimer des opinions et des sentiments qu'il n'a pas. Tromperie, duplicité et fausseté sont les atouts de l'hypocrite hors pair. L'absurde surgit chez les jeunes diplômés lorsque tous leurs collègues se complaisent dans une tartuferie nauséabonde : « *pour moi, c'était complètement absurde parce que ça montre à quel point les gens peuvent être faux en fait et hypocrites. (...) C'est vraiment un côté malsain et un côté immature.* » (Audrey) Outre le décalage entre l'image de l'entreprise et sa réalité quotidienne, l'absurde naît ici d'une dissonance entre l'image de façade et le for intérieur des collaborateurs.

Parmi les propos des jeunes diplômés, on retrouve cette dichotomie entre la scène principale et l'envers du décor. Pour Jules, nul doute que ses collègues étaient rompus à la pratique de la duplicité : « *c'était vraiment étrange ça parce que quand on parlait aux personnes... la façade, ils ne disaient rien ou ils se montraient plutôt satisfaits et quand on voyageait un peu avec eux en voiture et qu'on entendait un peu d'autres sons de... d'autres bruits. (...) C'est vraiment un monde de paraître.* »

Pris dans ce monde baigné d'hypocrisie, les jeunes diplômés nous sont apparus déboussolés, bien souvent contraints à devenir duplices eux-mêmes. Ainsi, Salomé était perdue sur ce qu'on attendait d'elle : « *je ne trouvais pas ma place, je ne savais pas s'il fallait être sincère, sympa, pas sympa, enfin voilà, je trouvais qu'il fallait être à la fois smart et cool et jeune tout en gardant ses distances.* » Finalement, Iris se sentait complètement prise en étau entre sa volonté d'être elle-même et l'exigence organisationnelle de l'escobarderie : « *c'est aussi ça qui a fait que j'ai explosé, le fait de penser quelque chose et de montrer autre chose.* »

Porter un masque et jouer son rôle

En dernier lieu, les jeunes diplômés ont bien compris qu'il était indispensable de jouer un rôle et de porter un masque pour assurer leur pérennité en entreprise. Être salarié, « *c'est vraiment accepter de jouer un rôle* » nous avait confié Charles. Pour Iris, nul doute que l'entreprise est le lieu par excellence où le jeu social bat son plein : « *en fait ok, ces mascarades sociales, le monde de l'entreprise c'est la merde, tout le monde porte un masque. (...) Donc tu joues un rôle, tu es salarié ou collaborateur, agent, qui que ce soit et tu joues un rôle.* »

Ce jeu de rôles permanent donne le sentiment aux jeunes diplômés d'être en permanence à côté d'eux-mêmes. C'est en tout cas ce que nous avait rapporté Clémentine : « *je pense qu'avant j'avais toujours l'impression de devoir cacher plein de trucs (...) de ne pas être tout à fait moi-même en fait.* » Dans le même esprit, Livia était persuadée qu'il fallait toujours montrer un visage « *corporate* » en décalage avec elle-même : « *quand on arrive comme ça quelque part on n'est pas non plus forcément soi-même.* »

Dès lors, cette mise en scène permanente devient pesante et difficile à supporter : « *tu es toujours en représentation et c'est fatiguant quand même voilà. (...) C'est de la représentation 24h/24, c'est un peu choquant.* » (Romain)

3. 1. 5. Comment en est-on arrivé là ? Autour du pilotage de la carrière

A - Être sur des rails et vivre l'absence de choix

Le premier point sur lequel les jeunes diplômés que nous avons interrogés se sont rejoints est cette impression d'avoir été dépossédés de leur choix d'orientation académique et professionnelle. Pour Adèle, ce non-choix était clairement ce qui caractérisait le mieux son parcours : « *en fait, je n'ai pas vraiment choisi le conseil. (...) Donc c'était vraiment un choix par contrainte, un choix contraint plutôt.* » Pour Clémentine, son orientation était bien le résultat d'un « *choix par défaut* » : « *là du coup, je me suis orientée sur plutôt des spécialisations en finance, mais c'était un choix que j'ai fait plus par défaut que par adhésion.* »

Les jeunes diplômés ont l'impression que leur parcours est piloté par une « *main invisible* » qui les emmène sur les mêmes chemins. Dans l'esprit d'Iris, ce pilotage extérieur est une évidence : « *on a toujours suivi le chemin que d'autres personnes ont tracé pour nous* ». Pour Charles, tout était presque écrit d'avance : « *c'est une voie un peu toute tracée. T'es bon en lycée tu vas dans une bonne prépa. Tu travailles bien dans une bonne prépa t'as une bonne école et puis voilà.* » On retrouve ici les propos de Clémence Choignard (2018) lorsqu'elle était revenue sur

son propre parcours : « *bonne élève au lycée, on m'encourage à faire prépa pour ne pas me fermer de portes. Après la prépa, je choisis l'école la mieux classée pour ne pas me fermer de portes.* » (1^{ère} minute)

Cette attitude qui consiste à se laisser porter par le flot des tendances ou des injonctions extérieures suit plusieurs logiques. La première d'entre elles, c'est celle de la simplicité. Cette stratégie évite de se poser les bonnes questions à des moments charnières : il suffit de suivre la voie tracée par avance. André était de ceux qui ont atterri dans une entreprise de conseil en suivant cette logique : « *je suis allé un peu vers la simplicité en allant dans le conseil.* » Pour Clémentine, le raisonnement était le même : « *pour cette voie-là, pour le coup, bon il faut savoir que la voie que j'ai choisie est une voie assez classique en sortant d'école de commerce. Donc je n'ai pas été chercher quelque chose de très original ou compliqué. C'était une des voies classiques que j'ai choisie.* » Une autre logique est celle d'une spirale infernale de l'endettement après les années d'école. En effet, les différents emprunts contractés poussent inévitablement les jeunes diplômés vers les emplois les plus rémunérateurs (audit, conseil, finance) afin d'assurer les remboursements : « *aujourd'hui je suis un peu prise, prisonnière de mon emprunt à rembourser et de la vie que je mène.* » (Aurélié) Lors de son entretien, Pierre avait fait un constat similaire : « *j'ai intégré une grande école de commerce en 2012. Ensuite, en fait j'ai pris un emprunt de 60.000 euros pour financer les études et les frais autour. Ça, ça a quand même influencé pas mal de mes choix futurs.* »

Dans le même esprit, Livia avait fait référence au coût élevé de ses études pour justifier ses choix professionnels : « *c'est vrai qu'après tu es quand même prise, enfin j'ai quand même ce sentiment moi d'être un peu prise dans un système qui, ben voilà, qui fait que ben j'ai fait prépa, bon ben du coup maintenant ça serait dommage d'en sortir, donc je vais faire l'école de commerce et puis ben oui du coup tu as investi 30.000 euros, donc allez on va faire aussi un métier qui te permet de rentabiliser tes 30.000 euros.* » Pour Romain, l'idée de se tourner vers un emploi très rémunérateur lui était également apparue comme une évidence : « *naturellement, une fois que tu as déboursé beaucoup d'argent là-dedans, même si c'est un milieu où tu ne te sens pas forcément très à l'aise, tu te dis : « bah, j'engage le truc » et j'ai commencé du coup en finance de marché dans un fonds d'investissement.* »

En somme, les jeunes diplômés ont l'impression que leur destinée leur échappe complètement. Tantôt prisonniers d'un système, tantôt victimes d'un engrenage infernal, ils se sentent dépossédés de leur carrière et finissent par se demander comment ils en sont arrivés là où ils sont : « *alors ce qui s'est passé, c'est que moi je n'avais pas du tout du tout envie d'aller en école de commerce. De toute façon ma vie est résumée de choses que je n'avais pas du tout envie de faire, je n'ai fait que ça.* » (Mélanie)

B - Repousser toujours à plus tard le choix véritable

Cette impression d'être sur des rails est le résultat d'une indécision caractéristique de certains jeunes diplômés. Incapables de se fixer un cap, ils se sont tournés vers des schémas préétablis sans les questionner : « *moi, je m'étais un peu tournée vers l'école de commerce presque par défaut parce que je ne savais pas quoi faire et je ne m'étais pas intéressée à mon avenir.* » (Aurélie)

Que ce soit après le BAC ou après avoir été diplômé d'une grande école, il s'agit de se laisser toujours plus de temps pour choisir (peut-être) un jour : « *j'avais tout le temps de me lancer dans le monde du travail* » (Antoine), « *on continue d'investir et de construire son CV et on repousse à un peu plus tard le moment où il faudra vraiment se positionner dans une industrie ou dans une spécialité. (...) Ça permet de ne pas se poser trop trop de questions et de ne pas prendre la décision très structurelle.* » (Victor)

Chez certains jeunes diplômés, l'indécision devient presque pathologique. Face à certaines échéances, ils persévèrent dans leur volonté de repousser toujours à plus tard le moment du choix véritable. C'était le cas de Salomé qui souhaitait se laisser encore du temps en pariant sur l'idée que la découverte de sa vocation finirait bien par arriver un jour : « *au moment de choisir un stage j'étais perdue, je ne comprenais pas pourquoi tout le monde voulait aller dans une entreprise qui fabrique des couches-culottes parce que c'étaient les leaders de leur marché et c'était trop bien. Moi, je me disais non, je crois qu'il me faut encore un peu de temps pour réfléchir à tout ça parce que je n'ai pas encore la vocation. (...) Oui ça me laisse le temps et oui d'avoir un truc bien sur mon CV pour trouver autre chose.* »

C - Se laisser des portes ouvertes

L'idée sous-jacente à cette indécision chronique qui caractérise certains jeunes diplômés est la volonté d'opter pour des voies qui leur laissent des portes ouvertes. Pour Clémentine, l'école de commerce, « *c'était la voie qui [lui] fermait le moins de portes.* » Il en était de même pour Guillaume : « *l'école m'aide par rapport au réseau qu'on s'est fait, (...) le nom m'ouvre énormément de portes aujourd'hui tu vois.* »

Le fait d'opter pour des voies généralistes, pour des Grandes Écoles puis pour des grands groupes est une façon de parer à toute éventualité. C'est en tout cas la thèse que défendait Martin lors de son entretien : « *il y avait aussi cette dimension travailler dans une grande boîte je dirais reconnue qui me permette ensuite, dans la suite de ma carrière de ne pas me boucher d'horizons surtout de pouvoir être reconnu dans le monde de l'entreprise privée comme publique dans la suite de ma*

carrière. » Au cas où les choses tournent mal, un tel parcours pourra sans aucun doute servir de « *roue de secours* ». (Noémie)

On retrouve ici ce que Clémence Choissard (2018) dénonçait dans sa conférence sur son parcours académique et professionnel. C'est bien souvent la logique de la peur qui pousse les jeunes diplômés « *à faire des choix dans lesquels [ils] ne [s'engagent] pas vraiment pour surtout ne pas se fermer de portes* ». (1^{ère} minute)

Pour les jeunes diplômés indécis, il est essentiel voire même vital de laisser le champ des possibles ouvert. S'engager dans une voie plus étroite, c'est déjà choisir et c'est prendre le risque de ne plus pouvoir faire machine arrière. Tout le parcours d'Estelle a suivi cette logique : « *bonne élève, on m'a dit plus tu vises large et plus tu auras des possibilités après.* »

D - La pression sociale

Les jeunes diplômés ont tout d'abord mis en avant le rôle de la pression sociale dans leurs choix d'orientation. Pour Charles, c'était une évidence : « *il y a les considérations sociales.* »

Parmi les éléments de pression sociale, il y a tout d'abord des questions de rémunération et de statut social. Les jeunes diplômés que nous avons interrogés ne souhaitaient pas s'engager dans des voies peu considérées socialement en termes de salaire et de réputation. Pour Iris, la perspective était claire : « *quand tu finis tes études, ton obsession, c'est de trouver un premier boulot et de t'engager dans le monde professionnel pour des raisons financières, de statut social.* » Pierre avait fait le même constat : « *en tout cas je pense que c'est un élément souvent qui apparaît consciemment ou pas, mais que voilà dans le choix le prestige social et l'argent je pense que c'est quand même deux moteurs forts du choix d'une orientation.* »

Cette question du statut social renvoie à des questions de réputation, de notoriété et de prestige. Pour Clémentine, ses choix de carrière étaient principalement guidés par cette recherche de reconnaissance et d'acceptation sociale : « *pour le coup j'ai choisi [cette voie] par rapport [à la perception sociale], il y a un peu de notoriété. (...) J'ai pas mal été influencée par ça parce que c'est pour ça je pense en partie que j'ai cherché à faire toujours ce qu'il y avait de mieux au sens de la définition de la réussite dans la société en fait.* »

Malgré ses déceptions, Victor avait insisté sur la puissance des convenances sociales sur ses choix professionnels : « *je continue ce métier-là, ne serait-ce que parce que c'est quelque chose qui me semble être symbole de réussite, sans forcément que je sois intrinsèquement heureux dedans.* » Romain était dans le

même état d'esprit : qu'importe le contenu et la finalité de son travail, « *c'est socialement accepté comme quelque chose de positif* ».

E - La pression familiale

Un projet établi d'avance

Parmi les éléments qui ont présidé à leur destinée, les jeunes diplômés ont identifié l'impact des membres de leur famille. Pour Estelle, il serait totalement illusoire de penser que leur parcours est totalement indépendant des projections et des désirs familiaux : « *pour moi il est impossible de décorrélérer ce que tu es aujourd'hui en tant que professionnel de ce que tu as été amené à devenir au fil de ton éducation et de ta formation, que ce soit à travers des parents, à travers de la famille.* » Parfois, les jeunes diplômés n'avaient jamais entendu parler de la voie qu'ils allaient emprunter : « *après le lycée je ne savais pas ce que je voulais faire, j'étais bonne, voilà, je ne savais pas du tout et tout m'intéressait et du coup mes parents m'ont poussée au moins à faire une prépa.* » (Agathe)

L'impact familial sur le parcours peut avoir pris deux formes principales. Il a pu se présenter sous la forme d'une incitation, d'un conseil plus ou moins fort ou bien d'un projet sciemment construit. Valentine doit en grande partie son orientation académique à la volonté de ses parents qui l'ont orientée dans cette voie : « *mon père m'a incitée à faire une prépa école de commerce. (...) Du coup, [mes parents] m'ont influencée.* » Aurélie était dans le second cas de figure. Impossible pour elle d'aller à l'encontre de ce que ses parents avaient décidé par avance : « *mes parents ont mis leur veto et je n'avais pas un âge où j'étais capable de dire non. (...) Mes parents ont mis des freins. Ils ont mis des freins. Ils ne m'ont pas... en fait, ils voulaient absolument que je fasse une classe préparatoire parce que pour eux, c'était le symbole de la réussite à tous points de vue, intellectuellement, socialement. (...) Ma mère s'était complètement opposée à ce que je fasse des études d'ostéopathie. (...) Elle m'a dit non, non, fais une prépa et tu feras ce que tu veux après.* » Avec l'exemple d'Aurélie, on est au cœur de ce que Vincent de Gaulejac (2016 [1987]) appelle le « *projet parental* » pour désigner cette projection des désirs irréalisés des parents sur leurs enfants. Lors de son entretien, Jules parlait d'un désir de revanche chez sa mère qui l'avait amenée à se projeter à travers ses enfants : « *ma mère elle s'est arrêtée de travailler, elle s'est arrêtée de travailler quand elle m'a eu moi ou peu après. Donc elle n'a pas... pas de carrière vraiment professionnelle on va dire et elle a une grande... comment on pourrait dire ça, une revanche à prendre sur la vie à cause de ça en fait. Et donc il s'est trouvé que j'étais bon à l'école et elle m'a plutôt poussé là-dedans pour que je sois le meilleur quoi.* »

Si les parents développent un projet intangible pour leurs progénitures, c'est parfois en s'appuyant sur l'exemple de leurs autres enfants. Dans le cas de Frédéric, son parcours a été en quelque sorte dicté par ce qu'ont fait ses frères et sœurs : *« mon grand frère et ma grande sœur ont fait des écoles de commerce, ma sœur n'a pas fait de classe prépa, mais je pense que ça joue direct un peu sur le parcours, enfin sur mon orientation. »* Salomé s'est retrouvée dans le même cas de figure avec une fratrie qui a pesé sur son orientation : *« ma famille m'a vraiment poussée vers S parce qu'on m'avait dit, enfin un de mes grands frères a fait une classe préparatoire, une grande école d'ingénieurs et il disait que ce n'est pas le moment de choisir ce que tu veux faire, c'est le moment de faire S. Et donc j'ai fait S. »*

La peur de l'inconnu et l'aversion au risque

Les choix familiaux imposés aux jeunes diplômés sont bien souvent guidés par la peur de l'inconnu et une aversion au risque importante. Quitte à faire fi des inclinations de leurs progénitures, les parents n'hésitent pas à leur suggérer voire à leur imposer de suivre les voies académiques et professionnelles qui leur semblent les plus sûres et les plus prometteuses : *« c'était la crainte de mes parents (...) que je n'ai pas de travail, des choses comme ça, donc j'ai fait la voie dite royale pour trouver du job. Sauf que je ne suis pas sûre aujourd'hui que ce soit ce que j'avais vraiment envie de faire. »* (Estelle)

Dans un monde incertain pétri d'aléas, les parents souhaitent que leurs enfants visent les meilleures formations et les plus grandes entreprises. La rationalité et la sécurité sont les deux piliers de la stratégie parentale. Ainsi, Aurélie nous a raconté la façon dont ses parents l'ont dissuadée d'embrasser une carrière artistique : *« c'est quelque chose à laquelle mes parents se sont opposés quand j'étais jeune parce que ce n'est pas du tout sûr comme voie, c'est très très difficile de percer dans le milieu. Et en fait, soit tu perces et tu gagnes bien ta vie, enfin comme pour tout métier d'artiste d'ailleurs, tu gagnes bien ta vie, soit tu ne perces pas et tu galères toute ta vie. (...) Dans tous les cas, j'ai été guidée vers la voie de la sécurité. »* Débouchés incertains, carrières instables, salaires dérisoires sont autant d'arguments mobilisés par les parents pour décourager leurs enfants d'emprunter certaines voies.

Un autre argument qui revient souvent dans les discours parentaux sur les questions d'orientation, c'est la question du sérieux de telle ou telle profession. Artiste ou sportif de haut niveau, ce n'est pas très sérieux. C'est en tout cas ce que les parents d'Adèle lui ont rétorqué lorsqu'elle avait fait part de ses aspirations profondes : *« bon déjà je pense que pas mal de familles te disent : « oui mais ce n'est pas un vrai métier. (...) Il faut que tu assures d'abord ton avenir. »* On retrouve ici l'argument mentionné par Richard lors de son échange avec Sébastien dans le film

Libre et assoupi de Benjamin Guedj (2014) : « *[crêpier] c'est pas sérieux.* » (32^{ème} minute)

Finalement, les parents n'hésitent pas à évoquer les pires scénarios pour dissuader leurs enfants de choisir des voies plus rassurantes et moins périlleuse. Iris a eu le droit par exemple à un argumentaire particulièrement incisif visant à montrer tous les travers du métier de journaliste. Particulièrement efficace, l'exposé parental a fini par détruire toute forme d'idéalisme : « *journaliste, c'est trop dangereux pour une femme. Si un jour, tu es envoyée je ne sais où dans le monde, tu vas te faire tuer. Si tu ne te fais pas tuer, tu vas te faire violer. Si tu ne te fais pas violer, tu vas te faire kidnapper. Donc mes parents m'ont tout de suite montré le côté négatif du journalisme où c'est beaucoup de risques dans un monde qui va de plus en plus mal et en fait tout le côté que moi je trouvais excitant, eux, le voyaient vraiment comme une menace et je n'aurais pas pu aller à l'encontre de ce qu'ils disaient parce que mes parents sont vraiment très intrusifs dans ma vie et je sais qu'ils ne m'auraient pas laissée faire mon petit quotidien tranquille. Donc j'ai laissé tomber en me disant tant pis, je le ferais peut-être dans une autre vie. (...) L'idéaliste en moi devrait mourir.* »

Parfois, reconnaître que les parents avaient raison

Il est intéressant de remarquer que tous les jeunes diplômés que nous avons interrogés n'ont pas perçu l'influence familiale comme un poids absolument néfaste. Certains d'entre eux ont même reconnu après coup que leurs parents avaient eu un coup d'avance et que leurs discours n'étaient pas complètement incohérents. C'est en tout cas ce que Charles nous a confié lors de son entretien. En prenant du recul sur l'attitude de ses parents plusieurs années plus tard, il comprenait en partie leur position : « *non mais c'est fou parce qu'on prend à 18 ans des... on fait des choix qui sont un peu à l'encontre des parents, puis après... dix ans après on réfléchit, tiens. (...) Plus je grandis, plus j'avance en âge et plus je me dis qu'en fait mes parents avaient raison sur un certain nombre de choses, alors qu'à l'époque je n'en avais pas du tout conscience.* »

N'ayant pas eu d'idée arrêtée sur ce qu'elle souhaitait faire à l'époque, Aurélie n'a pas hésité à remercier ses parents de l'avoir orientée vers les classes préparatoires : « *d'un côté, je les comprends et je ne le regrette pas d'avoir fait une prépa parce que je pense que ça m'a appris beaucoup de choses.* »

De façon paradoxale, Iris a également remercié ses parents de l'avoir dissuadée de devenir journaliste. Elle s'est dite presque soulagée de travailler dans un secteur qu'elle n'aime pas. Un métier passionnant lui aurait mis une pression telle qu'un échec potentiel l'aurait terrassée : « *mes parents m'ont dit tu aurais été journaliste,*

ça aurait été pire parce que c'était vraiment une volonté, une passion, et là tu te serais retrouvée dans un monde de loups où en fait il faut se tirer dans les pattes, où enfin tu vois ton boss te dit tu n'écris pas ça, tu n'écris ça et tu serais devenue folle. Là au moins, tu n'aimes pas ce que tu fais, donc tu as au moins la déception en moins parce que la déception tu t'y attendais. Et quand ils me disent ça, je me dis qu'ils n'ont peut-être pas tort. »

F - La pression académique

Outre les pressions sociale et familiale, les jeunes diplômés ont bien souvent été soumis à une pression d'ordre académique. Les professeurs ont plus ou moins orienté leurs bons élèves vers les formations les plus exigeantes. C'est en tout cas ce qu'a pu constater Aurélie lorsqu'elle a analysé son parcours : *« en prépa, mes professeurs m'ont clairement guidée vers une prépa commerciale. (...) Oui, mes profs ont eu un impact en prépa, oui je pense. »* Pour Jessica, l'influence de ses professeurs a été déterminante : *« après, oui c'est sûr que le corps académique t'influence, enfin peut-être que je n'aurais jamais eu l'idée de faire une prépa si on me l'avait pas suggéré (...) et ça c'est vraiment le système académique quand même qui t'oriente. »*

C'est parfois la rencontre avec un enseignant ou une matière en particulier qui a poussé certains jeunes diplômés à choisir une voie plutôt qu'une autre. C'est ce qui est arrivé à Martin qui a été influencé par un professeur en particulier : *« j'ai été quand même influencé je pense par un professeur qui faisait de la stratégie dans mon école de commerce où j'ai beaucoup apprécié ce cours qui du coup, m'a fait faire des stages là-dedans. »*

En somme, l'influence du corps académique fonctionne sur le même modèle que celle exercée par les instances familiales. Il s'agit de piloter l'orientation de l'élève puis de l'étudiant sans véritablement lui demander son avis : *« j'étais bonne dans les matières scientifiques, mais ça ne m'intéressait pas du tout. (...) Mon prof principal en terminale il voulait que je fasse des études d'ingénieur. Il me disait la France en a besoin, toi tu es bonne en matières scientifiques. »* (Salomé)

G - Les rêves de gosse

Parmi les questions posées aux jeunes diplômés sur leurs choix d'orientation, nous leur avons demandé s'ils avaient eu des rêves et des projets professionnels quand ils étaient plus jeunes. Parmi les différentes réponses que nous avons obtenues, trois types de carrières sont apparues de façon plus systématique : des carrières artistiques, des carrières médicales et des carrières dans l'enseignement.

Certains jeunes diplômés nous ont tout d'abord mentionné avoir voulu s'engager dans des carrières centrées sur la création. Pour Victor, cette création passait par un travail artisanal : « *étant tout jeune, je rêvais d'être fabricant de jeux, de jouets, mais oui j'aime bien tu vois créer de mes mains.* » Pour d'autres, la création passait par un des sept arts définis par Étienne Souriau (1969). Certains se voyaient embrasser une carrière musicale : « *[je voulais être] chanteuse lyrique* » (Aurélie), « *j'ai eu ma période batteur* » (Baptiste), « *je voulais être chanteuse* » (Mélanie), « *j'ai failli devenir musicienne* » (Valentine). D'autres étaient plus attirés par la danse : « *je pense que je suis passée par la phase prof de danse vu que j'étais au conservatoire en danse classique* » (Pauline). Enfin, certains jeunes diplômés souhaitaient s'orienter vers le dessin ou la peinture : « *quand j'avais 8 ans, 8/10 ans, je voulais être artiste. (...) Je faisais des dessins et je me disais oui, je vais être artiste peintre* » (Salomé), « *j'aimais bien dessiner, j'avais fait un peu de cours aussi, voilà, la création c'est un truc qui m'a toujours un peu botté.* » (Victor)

Au-delà des carrières artistiques, les jeunes diplômés nous ont fait confié avoir voulu devenir médecins ou enseignants. Ce sont deux des trois « *métiers impossibles* » mentionnés par Sigmund Freud (1973 [1925]) dans sa Préface à *Jeunesse à l'abandon* d'August Aichhorn puis en 1937 dans son *Analyse terminée et analyse interminable*. En effet, gouverner, soigner et éduquer font partie des missions impossibles d'après le fondateur de la psychanalyse. Cela signifie que celui qui s'engage dans une de ces trois missions peut d'emblée être sûr d'un succès insuffisant, autrement dit de toujours échouer à atteindre l'idéal qu'il se propose.

Malgré ces mises en garde, certains jeunes diplômés nous ont fait part de leur volonté de rejoindre le corps médical quand ils étaient enfants : « *après, je voulais être médecin aussi* » (Estelle), « *j'hésitais avec médecin, j'aurais bien aimé être médecin. C'est un métier où je me dis que c'était assez utile aussi* » (Martin), « *oui, j'étais attiré par la médecine* » (Victor). D'autres jeunes diplômés étaient quant à eux attirés par des carrières dans l'enseignement : « *je voulais être professeure des écoles, je voulais être maîtresse. Très longtemps j'ai voulu être maîtresse* » (Agathe), « *je voulais faire maîtresse quand j'étais petite, comme toutes les filles je pense* » (Justine), « *après, j'ai toujours bien aimé donner des cours, expliquer des choses, donc je pense que j'aurais bien aimé aussi être prof et c'est quelque chose qu'enfin je n'exclus pas.* » (Marc)

Dès lors, les jeunes diplômés interrogés étaient principalement attirés par des métiers centrés sur l'idée de créer quelque chose grâce à l'art ou à l'artisanat ou sur l'idée de rendre au service à la société (médecine, enseignement). Aucun jeune diplômé ne nous a fait part de sa volonté de devenir consultant ou auditeur quand il était enfant.

H - Trouver sa vocation

Comme le rappelle le philosophe Pascal Chabot (2017) dans son essai *Exister, résister. Ce qui dépend de nous*, « trouver son rôle dans le monde a toujours été la grande affaire » (p. 48). Dès lors, la question de la vocation semble ici primordiale. La vocation est cette voix intérieure qui présente une carrière comme une nécessité. Telle qu'elle est envisagée par les jeunes diplômés, la vocation renvoie à quelque chose d'enfoui au plus profond d'eux-mêmes. Ainsi, Marc a présenté la volonté de créer son entreprise comme quelque chose qui circulait dans ses veines : « *en fait, monter ma boîte grosso modo c'est quelque chose que j'ai eu dans le sang au moins depuis le collège.* »

Pour Jules, c'est bien le fait de contrarier une vocation qui poussent les jeunes diplômés sur des voies inappropriées, propices aux situations absurdes : « *il y a des gars qui vont faire des études et qui vont finir dans les cabinets d'avocats, de consulting ou ministériels, etc. alors qu'en fait, ils auraient juste rêvé c'est d'être moniteur de voile ou restaurateur quoi. Et à mon avis, je pense qu'on se fait vraiment avoir quoi.* »

Sur ce point, des amies d'Iris lui ont particulièrement conseillé de choisir un métier à vocation pour échapper au côté absurde de sa situation professionnelle : « *c'est vraiment de bonnes amies et qui m'ont toujours conseillée et aidée. Et au contraire, elles, elles me disaient mais tu n'es pas faite pour le monde de l'entreprise. Ce n'est juste pas fait pour toi. Ce n'est pas possible. En fait, il faut que tu aies un métier qu'on appelle tu vois des vocations, prof, médecin, ce que tu veux. (...) C'est une envie qui te vient des tripes.* »

Après avoir vécu l'absurde en entreprise et contrarié leur vocation, Jade et Noémie se sont tournées vers l'enseignement. Jade a vécu le choc de l'absurde en entreprise et a trouvé son salut en renouant avec son « appel à enseigner » : « *je suis tombée sur une annonce, il cherchait une prof de primaire dans une banlieue assez étendue du 93 et je ne sais pas, j'ai eu un déclic, je me suis dit, c'est pour moi. (...) Je pense qu'enseigner c'est ma vocation et enseigner dans des endroits difficiles, c'est ma vocation.* » Il en a été de même pour Noémie. Après plusieurs années passées en école de commerce et quelques stages, elle a décidé de devenir enseignante en philosophie : « *je peux me sentir parfois investie d'une mission sacrée quoi. C'est-à-dire que j'ai l'impression, ben voilà, moi la philosophie c'est quelque chose qui a énormément de valeur pour moi. (...) L'enseignement c'est quelque chose qui a vraiment du sens, qui quand on est dans les conditions où on peut vraiment transmettre, c'est quelque chose qui est absolument formidable.* »

Trouver sa vocation, c'est une façon de mettre un terme à une crise de sens et de stopper l'errance professionnelle en renouant avec ses aspirations profondes.

3. 1. 6. Que faire d'une grosse somme d'argent ?

Au cours de nos entretiens, nous avons demandé aux jeunes diplômés ce qu'ils feraient s'ils gagnaient du jour au lendemain à l'EuroMillions. Cette question avait pour objectif de sonder leurs aspirations profondes en se débarrassant de la question financière qui reste le premier critère de choix d'un emploi d'après l'enquête réalisée en 2019 par WISE, Ipsos et JobTeaser auprès de 3 000 jeunes européens (*cf. figure 10*). En somme, cette question permet de mettre en lumière les voies professionnelles qui semblent faire sens pour les jeunes diplômés.

A - Investir dans son entreprise

Loin de vouloir tout quitter pour partir sur une plage déserte une fois le gain obtenu, certains jeunes diplômés nous ont confié vouloir investir cet argent dans leur entreprise. Cette entreprise peut déjà avoir été créée et il s'agit dans ce cas d'utiliser cet argent pour accélérer le développement et la croissance. Marc venait de créer sa start-up et cet argent lui aurait permis de donner un nouvel élan à son projet : « *oui, je pense que je continue mon projet, j'investis une partie de cet argent dans mon projet justement pour l'accélérer et construire, on est d'ailleurs en train d'essayer de lever des fonds, donc justement si je pouvais les fournir moi-même ça aiderait.* » De même pour Frédéric qui venait de créer son propre restaurant : « *j'investis dans le resto, je ne sais pas si j'investis tout, mais j'investis pour son développement, oui c'est sûr.* »

D'autres jeunes diplômés sauteraient sur l'occasion pour créer leur entreprise. Une fois les barrières du financement levées, certains se verraient très vite à la tête de leur business : « *j'ouvre une ferme pédagogique. (...) Ce serait mon business comme ça je ne dépendrais de personne on va dire* » (Adèle), « *je pense que je monte un hôtel et un resto tu vois. (...) Je sais que sinon si je m'écoutais moi je monterais un resto demain* » (Mareva), « *après, je partirais et j'utiliserais je pense ces millions d'euros pour à la fois développer un business ou aider à l'extension d'un business qui me parle, avec un petit peu de sens.* » (Martin)

Enfin, certains jeunes diplômés aimeraient devenir des « *business angels* » en investissant la somme gagnée dans des entreprises auxquelles ils croient : « *je vais peut-être être plus dans une logique d'investisseur.* » (Olivier), « *tout mon argent irait en investissement dans des boîtes, des trucs comme ça* » (Guillaume).

B - Partir en voyage

Certains jeunes diplômés ont émis le souhait de partir en voyage dans l'éventualité où ils gagneraient à l'EuroMillions. Pour Esther, le départ en voyage était une évidence : *« je pense que je pars voyager pendant un petit moment avant tout. »*

À nouveau, il ne s'agit pas de partir se prélasser sur une plage déserte mais de partir à la découverte du monde pour s'enrichir personnellement. C'est sous cet angle que Marc nous a présenté son désir de voyager à l'autre bout du monde : *« moi, j'ai toujours rêvé de passer beaucoup de temps à voyager, d'aller vivre six mois en Amérique latine. Juste prendre l'avion, arriver et découvrir le continent de façon totalement libre. C'est une expérience qui me fait rêver, que j'aimerais beaucoup faire plus tard si j'ai le temps et l'opportunité. Et donc oui, si j'avais de l'argent, c'est aussi un projet que je concrétiserais, ça c'est sûr. »*

C - Se lancer dans une carrière artistique

Gagner à l'EuroMillions, ce serait la possibilité d'embrasser pour de bon une carrière artistique. Les jeunes diplômés qui ont émis ce vœu ont mis en lumière le caractère purement financier de leur blocage professionnel. S'ils travaillent dans telle ou telle entreprise, c'est principalement pour le salaire qu'ils en retirent. Une fois cette contrainte levée, ils pourraient enfin s'adonner à leur passion véritable. En devenant l'heureuse gagnante d'une somme considérable, Aurélie pourrait enfin réaliser ses rêves de jeunesse en devenant chanteuse : *« si je gagnais à l'EuroMillions, donc si j'étais vraiment très riche, je pense que je reprendrais des études musicales parce que c'est une de mes passions et je ferais en sorte de me donner à fond là-dedans et j'aurais suffisamment de quoi vivre pour, voilà, pour améliorer mon niveau de chant et devenir chanteuse lyrique, ce qui est un rêve de jeune fille que je n'ai jamais réalisé pour tout un tas de raisons, voilà, je pense que je ferais ça. »*

D'autres jeunes diplômés se consacraient pleinement à des projets d'écriture laissés en jachère. C'est le cas de Valentine qui y verrait l'opportunité de se consacrer à la rédaction de son livre : *« je me consacrerai à fond à un projet perso que j'ai depuis à peu près deux ans et qui a du mal à avancer. En fait, je suis en train d'écrire un truc qui j'espère un jour deviendra un bouquin. »* D'autres comme Clémentine en profiteraient pour se lancer dans l'aventure scripturale : *« si j'avais vraiment beaucoup d'argent, j'y réfléchirais à vraiment peut-être écrire un livre. »*

D - Rejoindre le milieu associatif

Pour certains jeunes diplômés, devenir millionnaire serait l'occasion de quitter leur poste pour rejoindre le milieu associatif. Par ce geste, il s'agirait avant tout de lutter contre l'inutilité, le « *bullshit* » et la déréalisation de certains emplois du secteur tertiaire. Pour Caroline, un gain à l'EuroMillions se traduirait par un engagement associatif : « *je pense qu'avec cet argent, j'essaierais de faire quelque chose qui aurait pour le coup vraiment un réel impact, enfin le partager en partie autour de moi, mais surtout enfin mener des missions vraiment qui ont un impact sur le monde et qui participeraient à atténuer un peu certains problèmes que je pourrais rencontrer.* » Pour Raphaël, il était également essentiel de mettre à profit ce gain au service d'une cause associative : « *je participerais du coup (...) à faire en sorte que les gens vivent mieux d'une manière générale et ce qui passerait aujourd'hui par essayer de lutter contre le réchauffement climatique notamment.* »

Plus concrètement, certains jeunes diplômés souhaitaient soutenir des ONG : « *je pense que je soutiendrais une ONG ou quelque chose comme ça en dehors de mon travail.* » (Martin). D'autres aspiraient à créer leurs propres structures associatives : « *peut-être que je monterais une asso au bout de quelques temps ou ce genre de choses.* » (Marine)

À nouveau, ce sont des préoccupations financières qui empêchent ces jeunes diplômés de quitter définitivement leur poste pour rejoindre le milieu associatif. Un gain à l'EuroMillions lèverait définitivement cette barrière et la volonté d'avoir un impact social et d'améliorer le cours des choses pourrait se révéler en pleine lumière.

E - Réparer les injustices

Comme nous l'avons vu précédemment, les jeunes diplômés ont présenté l'absence d'utilité sociale de leur travail comme un des facteurs contribuant à la survenue de l'absurde en entreprise. Cette absence d'utilité sociale pouvait même aller jusqu'à l'aggravation des injustices et des inégalités (*cf. 3. 1. 3. Les conditions d'apparition de l'absurde en entreprise - B - La perception de son propre travail*).

Dès lors, certains jeunes diplômés n'ont pas hésité à vouloir utiliser un gain à l'EuroMillions pour réparer les injustices. L'argent obtenu devient une façon de se racheter en contribuant au bien commun : « *les milliardaires (...) quand ils veulent aider des pays à se développer, ils ne le font pas en faisant un chèque juste, ils ont des gens qui travaillent et qui cherchent la meilleure façon de le faire, donc forcément il y aura de ça.* » (Raphaël)

Lors de son entretien, Iris allait encore plus loin dans son raisonnement en suivant une logique vengeresse. Il ne s'agissait plus de lutter contre les injustices au sens large mais de cibler certaines entreprises néfastes pour les mettre hors d'état de nuire : *« ma réelle envie, c'est de faire tomber ces boîtes-là. C'est-à-dire que je ferais tout mon possible avec l'argent que j'ai pour faire en sorte que toutes ces boîtes fassent faillite d'une manière ou d'une autre. Est-ce que c'est les racheter pour mieux les tuer ? Est-ce que j'aurais assez de tunes pour les racheter oui, sinon c'est trouver le moyen que ces boîtes arrêtent d'exister. Je n'ai pas envie de fuir et d'aller vivre ailleurs et me dire génial. Je n'ai pas envie de savoir que ces boîtes existent, même si je ne les vois pas. Et donc je ferais tout pour les casser, ce serait mieux pour tout le monde. (...) En fait c'est rétablir l'injustice du monde. Si ces boîtes n'existent plus, c'est déjà un problème en moins et un problème de taille. »* Habitée par un sens des responsabilités vis-à-vis de la collectivité, Iris ne pourrait pas fermer les yeux devant certaines pratiques qu'elle a pu voir en entreprise. Devenir millionnaire serait un moyen pour elle de se venger en rétablissant la justice elle-même.

3. 1. 7. À la recherche du sens au travail

L'analyse et la codage de nos entretiens a fait ressortir quatre composantes principales qui permettent de comprendre et d'identifier ce que les jeunes diplômés recherchent dans leur travail. Ils souhaitent tout simplement être à l'« AISE » en entreprise, c'est-à-dire qu'ils sont à la recherche d'Autonomie dans leur travail, ils souhaitent avoir un Impact pour eux-mêmes et pour la société, ils font de la Stimulation et du challenge le moteur de leur activité et souhaitent avoir un Équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle.

A - Autonomie

Les jeunes diplômés de notre étude souhaitent en premier lieu être autonomes dans leur travail, c'est-à-dire qu'ils désirent ne dépendre de personne et qu'ils aspirent à se donner à eux-mêmes leur propre loi. Cette autonomie concerne plusieurs dimensions de l'activité professionnelle (gestion des horaires, gestion des jours de repos...).

Gérer soi-même ses horaires

La liberté sur les horaires de travail est un élément cardinal pour les jeunes diplômés que nous avons interrogés. Justine déplorait la rigidité des horaires de son ancien cabinet et le présentéisme inhérent à ce secteur : *« dans [mon] ancien [cabinet], ce qui me dérangeait aussi c'était le côté il faut faire toujours plus d'heures. Si tu pars à 18h, on te demande ah ben, tu as pris ton après-midi (...) dans le*

conseil c'est quand même encore pas mal ancré et il serait quand même temps d'évoluer là-dessus. »

Aurélie avait quitté un grand groupe pour rejoindre une structure éducative qui laissait une plus grande marge de manœuvre sur les horaires journaliers : *« le troisième critère de motivation, je dirais que c'est le cadre de travail, la flexibilité que ça apporte par rapport à toutes les entreprises que j'ai connues avant. Ça veut dire qu'avant, je n'étais que dans des grosses entreprises où tout je trouvais était un petit peu rigide, voilà, il fallait arriver vraiment à telle heure, partir à telle heure. Là, j'ai une organisation un peu plus souple de mon travail. (...) J'ai quand même une liberté dans la gestion de mon emploi du temps qui est assez agréable. Je peux prendre ma pause déjeuner de 15h à 16h. Je fais vraiment ce que je veux dans l'organisation de mes horaires et de mon temps. (...) Je décide de l'heure à laquelle je pars. »*

Pour Valentine qui travaillait dans une start-up, cette flexibilité était une évidence. L'amplitude horaire était dictée par les besoins de l'entreprise : *« il n'y a pas de rigidité sur les horaires, c'est vraiment les besoins qui dictent nos horaires. »*

Finalement, Pierre avait fait de l'autonomie des horaires le fer de lance de son changement d'orientation. Après être passé par des grands groupes et avoir créé sa start-up, il avait rejoint une structure associative pour pouvoir travailler quand il le souhaitait : *« en tout cas ça moi je vois que je me sens libre, je me lève vraiment parce que je choisis de me lever, personne n'a d'horaires. (...) C'est vraiment cette liberté qu'on vit, donc je me lève parce que je choisis de me lever et si un jour je n'avais plus envie de me lever ben je ne me lèverais pas. (...) Ce qui est sûr c'est qu'une des clés c'est de respecter nos rythmes. »* Le respect des rythmes biologiques de chacun est un élément central dans ce besoin d'horaires de travail flexibles. Si une personne a un chronotype qui la prédispose à des activités plus matinales alors la flexibilité des horaires lui permettra de travailler plutôt le matin. À l'inverse, une personne dont le chronotype la prédispose à des activités vespérales pourra travailler plutôt en soirée. Finalement, peu importe le moment où le jeune diplômé va travailler, le plus important, c'est que le travail soit réalisé dans les temps. Dans un entretien récent, Jeanne Ganault (2021) rappelle que *« les salariés qui ont le choix de leurs horaires, « ne travaillent pas moins, dès lors qu'ils conservent des échéances ». Au contraire : quand ils sont libres de choisir, les salariés ont tendance à travailler plus longtemps. »*

Gérer soi-même ses jours de repos

Dans le même esprit, les jeunes diplômés ont insisté sur le besoin de gérer eux-mêmes leurs jours de repos. Il ne s'agit pas d'être en week-end en permanence, bien au contraire. Il s'agit simplement de se mettre au travail quand on en ressent le

besoin et qu'on y est disposé. Pour Noémie, cette organisation était essentielle pour pouvoir travailler efficacement : *« ça fait très longtemps que je n'ai plus vraiment le sentiment d'avoir de week-end, mais ce qui n'est pas une mauvaise chose. (...) Je fais des pauses simplement quand je suis fatiguée, quand j'en ai envie, mais le samedi, dimanche c'est des jours comme les autres où je travaille quoi. (...) L'après-midi je n'ai pas envie de travailler, je ne travaille pas et puis je prends ma pause à ce moment-là quoi. »*

Pour Aurélie, cette flexibilité d'agenda était aussi une façon d'échapper à la routine et à la monotonie en adaptant ses jours de travail à l'activité du moment : *« je peux organiser mes journées comme je le souhaite, mes semaines aussi à peu près comme je le souhaite. Par exemple, je travaille le samedi et ça veut dire qu'il y a un jour dans la semaine que je peux rattraper ou alors je peux travailler six jours par semaine si j'en ai envie et me prendre quelques jours de vacances plus tard. »*

Bien souvent, un des moyens les plus simples pour être maître de ses jours de repos, c'est d'être son propre patron. C'est le cas d'Esther qui a monté son entreprise et possède le statut d'autoentrepreneur. Elle n'a de comptes à rendre à personne concernant son organisation : *« mes week-ends, ce n'est pas forcément samedi, dimanche, ce n'est pas le week-end... je peux les prendre un peu quand je veux. (...) C'est la liberté de me dire : « bah, mon week-end, ce n'est pas forcément un samedi et un dimanche comme ce qu'on nous impose mais ça peut être un lundi, mardi, en plus ça coûte moins cher donc c'est top... » ».*

Gérer soi-même ses priorités

Cette autonomie que les jeunes diplômés ont appelée de leurs vœux passe également par la volonté de gérer eux-mêmes leurs priorités. Pour Mareva, cette liberté dans la gestion de son travail est cruciale : *« c'est génial parce que je suis super libre, personne ne me demande ce que je fais, enfin c'est moi qui choisis vraiment, je fais mes journées un peu à la carte. »*

Jade trouvait elle aussi que cette liberté d'action lui permettait d'avancer sereinement sur ses projets. Elle ne souhaitait pas être soumise à un micro-management tatillon et délétère : *« en fait, dans le travail je suis très indépendante, donc j'aime bien qu'on me foute la paix. (...) Je me débrouille toute seule. »*

De son côté, Agathe s'était en partie lancée dans la reprise de la PME familiale pour avoir *« la liberté de choisir vraiment [son] projet. »* Possibilité de choisir ses missions, de choisir son rythme et son lieu de travail, telles étaient les motivations d'Agathe : *« ça me laissait la possibilité de choisir sur quel projet je travaillais, d'où je travaillais aussi, est-ce que je bossais de chez moi entre autres, donc ça c'était*

vachement bien. (...) Je n'aime pas qu'on me dise ce que j'ai à faire. (...) J'aime bien faire les choses par moi-même parce que je l'ai décidé et parce que je définis ma priorité quoi. »

Mettre en place des relations saines avec les collaborateurs

S'ils disposaient d'une plus large autonomie et d'une latitude décisionnelle, les jeunes diplômés ont émis le souhait de mettre en place des meilleures relations avec les collaborateurs. S'ils étaient en position de décider de la politique managériale, nul doute qu'ils établiraient une ambiance de travail saine et durable : *« je ferais en sorte que tout le monde soit agréable et humain. »* (Aurélie)

C'est pour cette raison que l'auto-entrepreneuriat et les microentreprises sont un des moyens privilégiés par les jeunes diplômés pour atteindre cet objectif. C'est le cas d'Esther qui a été confrontée au choc de l'absurde dans une grande entreprise et qui a choisi de lancer son propre business en lui donnant un visage humain : *« je me suis toujours dit : le jour où moi je peux être mon propre boss et qu'ensuite, j'ai des gens qui travailleront pour moi, genre je saurai comment ne pas les traiter ou comment les faire se sentir bien dans l'entreprise... c'est quelque chose... je pense que j'aurai hâte de voir ma boîte se développer si ça marche et de justement donner vraiment une qualité de vie professionnelle on va dire à mes employés très bonne quoi, qui soit très flexible mais basée sur la confiance. »*

En tant que jeune patron, Frédéric avait les mêmes aspirations qu'Esther : créer une entreprise à son image où la cohésion d'équipe était une réalité tangible. Pendant son entretien, il a insisté sur l'importance du recrutement afin de constituer une équipe solide aux valeurs communes : *« forcément les gens qu'on a recrutés sont des gens qui partagent un peu le même état d'esprit, donc il y a une vraie cohésion, une vraie volonté tous ensemble de faire grandir notre activité. »*

B - Impact

Deuxièmement, les jeunes diplômés souhaitent avoir un impact dans leur travail, c'est-à-dire qu'ils veulent que leurs actions aient un retentissement et des effets visibles que ce soit à un niveau personnel ou à l'échelle plus large de la société.

Niveau personnel

Maîtriser le projet et le processus de production de A à Z

La volonté d'avoir un impact à l'échelle personnelle passe en premier lieu par le besoin de maîtriser un projet dans sa totalité. Il s'agit ici de lutter contre une des

conditions de l'absurde que nous avons identifiée précédemment qui repose sur l'impression de participer à une mécanique générale sans voir les tenants et les aboutissants de son action (cf. 3. 1. 3. *Les conditions d'apparition de l'absurde en entreprise - B - La perception de son propre travail*). Cette nécessité de maîtriser un projet de A à Z était l'expression chez Estelle d'un « *besoin d'approfondir vraiment les choses.* »

Dès lors, Mareva a dû batailler avec sa supérieure hiérarchique pour avoir une vue d'ensemble sur certains projets et suivre avec rigueur leur avancée : « *j'ai négocié, enfin là j'ai changé un peu mon poste avec la directrice digitale en lui disant il y a des sujets que je veux suivre de plus près tu vois, garder un espèce d'œil sur le contenu et d'avoir l'impression d'avoir un peu un impact sur ces sujets transverses et je pense que c'est ma valeur ajoutée, mais c'est moi qui ai dû un peu pousser pour construire ça tu vois.* » L'attitude de Mareva témoigne de sa volonté de ne pas laisser ses actions se perdre dans les méandres de l'organisation : elle veut connaître les retombées et l'avancement de son travail.

Pour Caroline, la possibilité d'inscrire son action dans la durée l'empêchait d'être perçue comme une pièce interchangeable : « *le fait que ce soit une période longue, les missions que j'ai pu mener, j'ai pu en mener certaines de bout en bout et pas partir en plein milieu ou arriver à la moitié par exemple.* »

Pour Olivier, cet impact était sa source majeure de motivation pour aller travailler : « *j'aime bien les projets et faire avancer les projets sur lesquels je suis. (...) Je vois qu'il y a des projets et qu'il y a moyen de faire avancer, donc du coup c'est ça je pense qui me pousse le matin et qui me donne envie d'y aller. (...) J'avais comme objectif d'entrer dans une boîte et puis de pouvoir avoir de l'impact et de sentir que, voilà, il faut porter des projets (...) donc c'est ça qui vraiment me motivait.* »

[Voir le fruit de son propre travail](#)

Pour lutter contre le phénomène de déréalisation que nous avons identifié précédemment (cf. 3. 1. 3. *Les conditions d'apparition de l'absurde en entreprise - B - La perception de son propre travail*), les jeunes diplômés ont insisté sur le besoin de voir le fruit de leur propre travail. Comme le rappelait Estelle, la proximité avec le terrain et la survenue d'un impact visible étaient les meilleurs moyens pour elle de trouver du sens dans son activité : « *j'avais un fort travail en proximité avec des professionnels des hôpitaux... on était là pour les accompagner et moi je voulais faire mon travail pour que ben à la fin du projet j'ai l'impression de servir à quelque chose pour que ça aille mieux et en fait c'était ça ma motivation. (...) Moi j'aime avoir les mains dans le cambouis quoi. J'aime être dans le concret, j'aime pouvoir produire, j'aime ça, voilà.* »

Pour Marc, l'impact qu'il pouvait avoir se mesurait à la façon dont son action avait des conséquences tangibles : « *c'est hyper stimulant de savoir qu'en fait de la qualité de ton analyse dépend la décision d'un dirigeant ou d'un actionnaire qui peut être assez stratégique. (...) Je pense que tu peux dire que ton travail est utile [quand] tu peux en percevoir les conséquences concrètes.* » Comme l'avait souligné Victor, il est devenu urgent pour de nombreux jeunes diplômés d'inscrire leur travail dans le concret : « *on a évidemment tous intérêt à créer de l'impact concret et pas juste des slides.* »

Finalement, le meilleur moyen pour évaluer objectivement son impact et sa contribution, c'est d'imaginer le fonctionnement de l'entreprise sans notre présence : si je ne viens pas travailler demain, qu'advient-il de l'activité de mon entreprise ? Jules percevait par exemple son impact par ce biais détourné : « *j'étais utile à l'entreprise, je pense. Sans moi, c'était compliqué. Je faisais le travail de trois personnes je pense.* » Dans le même esprit, Valentine évaluait son impact grâce à cette expérience de pensée : « *avoir un impact [passe par] le fait de savoir que justement si je ne me lève pas le matin, la journée ne va pas être la même pour l'activité de la boîte.* »

[Ressentir de la fierté à contempler ce qu'on produit](#)

Le sens de l'activité surgit encore plus lorsqu'il devient possible de ressentir de la fierté devant ce qu'on a produit. C'est ce qui était arrivé à Esther qui avait choisi de lancer sa propre ligne de prêt-à-porter : « *sans le dire à personne en général, mais je suis très fière de moi une fois que j'ai... en fait, je suis en train de créer une nouvelle collection. Dès que je vais avoir ma nouvelle collection de vingt nouveaux produits, j'ai un sentiment de fierté.* »

Une telle fierté n'a rien à voir avec un orgueil démesuré ou de l'arrogance mal placée mais elle témoigne de l'aboutissement d'un projet. Ressentir de la fierté est alors le signe d'une réussite aussi bien sur le plan personnel que professionnel.

[Être reconnu pour ce qu'on fait](#)

Au-delà de la fierté personnelle, l'impact d'une activité peut s'évaluer à la reconnaissance qu'il est possible d'obtenir de la part de ses supérieurs hiérarchiques, de ses collègues ou de ses clients. Cette reconnaissance renvoie au troisième registre de reconnaissance identifié par Maëlezig Bigi & al. (2015) : la reconnaissance relationnelle. Elle renvoie à l'appréciation du jugement des autres et relève de la visibilité que l'individu a dans son rapport aux autres. Cette reconnaissance se manifeste au travail par une autonomie, des responsabilités et des marques de confiance. C'est tout simplement la fierté d'appartenir à l'entreprise

qui se manifeste dans un respect réciproque entre managers et salariés. Pour Marc Lorient (2011), nul doute que cette reconnaissance par les pairs et par la société toute entière forme la pierre angulaire du sens au travail. En revanche, il met en garde les managers contre ce qu'il appelle « *les artifices de la reconnaissance* » : ce sont toutes ces formes de reconnaissance ostentatoire qui suscitent des réactions ambivalentes chez les salariés entre stimulation et compétition néfaste (tableau du meilleur vendeur, salarié du mois...).

Après avoir apporté leur aide ou leur expertise, les jeunes diplômés ont pu percevoir leur impact par les remerciements et la reconnaissance qu'ils ont reçus. C'est le cas de Caroline qui ressentait l'engouement de toute son équipe pour son travail : « *au bout de quelques semaines on me disait déjà que ben on était content de ce que je faisais, et donc je pense que mon équipe était contente de moi et que je les aidais beaucoup, enfin je le ressentais.* » De son côté, Estelle préférait aller chercher la reconnaissance de ses clients : « *je me sentais utile quand j'étais en contact avec mes clients et qu'à la fin le client il me disait merci vous m'avez aidé, on a pu avancer quoi.* »

Sur cette question de la reconnaissance, Audrey ne s'était pas rendu compte à quel point le fait d'être valorisé pour son travail était essentiel pour elle : « *je n'avais pas forcément conscience d'avoir ce besoin de reconnaissance ou de remerciement ou de valorisation. Et en fait, le fait de l'avoir là en deux mois, je me dis que finalement [que] c'est important et [que] ça compte beaucoup et donc il y a ça aussi. Et donc ça remotive aussi parce qu'en fait on se dit qu'on travaille pour des personnes qui nous valorisent derrière et qui ont conscience de notre valeur, donc ça c'est quelque chose d'important aussi pour moi.* »

[Servir ses propres fins et ses propres valeurs](#)

L'aboutissement de l'impact à l'échelle personnelle est de parvenir à servir ses propres fins et à travailler en suivant ses propres valeurs. Pour Agathe, le message était clair : « *je n'aime pas bosser pour les autres.* »

Lors de son entretien, Noémie avait insisté sur l'importance cruciale de travailler en servant ses propres fins pour ne pas tomber dans l'absurde : « *qu'on puisse considérer que voilà parce qu'on paie un salaire, la personne y compris sa raison sont mis à disposition et qu'on peut utiliser sa force de travail ou sa force intellectuelle pour des fins qui ne sont pas les siennes, c'est quelque chose qui me choque, qui voilà en effet qui me donne un sentiment d'absurdité.* »

Il s'agit finalement pour les jeunes diplômés d'être en mesure de choisir des projets qui répondent à leur définition du sens pour avoir un impact cohérent et

décisif : « *c'est le fait que ce que je fais a du sens pour moi dans la mesure où ça m'intéresse en fait.* » (Aurélie), « *[je veux pouvoir] m'investir sur les projets que moi j'aurais choisis et qui font sens pour moi, oui.* » (Clémentine)

Niveau sociétal

Pour les jeunes diplômés interrogés, le besoin d'avoir un impact dans leur activité ne se limite pas uniquement à une échelle personnelle mais concerne également toute la société. Avoir une utilité sociale grâce à son travail est une façon de lutter contre une des conditions de l'absurde en entreprise (cf. 3. 1. 3. *Les conditions d'apparition de l'absurde en entreprise - B - La perception de son propre travail - L'absence d'utilité sociale voire l'aggravation des injustices*). Les jeunes diplômés se sentent profondément concernés par les problématiques sociales et environnementales. Clémentine avait clairement exprimé le besoin d'avoir cette utilité sociale : « *j'aurais besoin d'apporter quelque chose aux autres, en fait de me sentir utile. Je pense que le travail, c'est aussi se sentir utile aux autres et à la société et que du coup j'aurais envie de continuer à exercer une activité qui me permette de me sentir utile. (...) J'ai vraiment envie d'apporter quelque chose.* »

Lors de son entretien, Frédéric avait insisté sur la dimension sociale de son restaurant africain : « *on n'est pas qu'un restaurant, on est voilà une entreprise, on s'est fixé comme objectif de contribuer au développement économique des pays africains. (...) On a ce sentiment d'avoir une utilité parce qu'on a fait des choses très concrètes (...) on a développé des champs pour l'importation de certains produits, donc ce sont des revenus qui ont été créés par certaines personnes en Afrique, on a creusé des puits, on a financé des écoles, donc oui on a une utilité sociale. (...) Je me rends compte [également] qu'on crée des emplois et aujourd'hui on a quinze à vingt employés, c'est des emplois en CDI.* »

Chez les jeunes diplômés que nous avons rencontrés, c'est la conception du travail en général qui est profondément modifiée par cette volonté d'avoir une utilité pour la société : « *j'ai une vision du travail comme quelque chose qui doit être utile à la société et je trouve que de faire que des entreprises s'enrichissent, ce n'est pas utile à la société. C'est utile à plein de mecs, les PDG de la boîte, c'est utile aux personnes qui sont actionnaires, mais ce n'est pas utile à la société tu vois.* » (Julia)

Afin d'avoir un impact social encore plus direct, certains jeunes diplômés ont choisi de s'engager pleinement dans une structure associative. C'est le cas de Pierre qui a choisi de prendre la tête d'une petite structure qui promeut l'habitat léger : « *ce qui était clair c'est qu'en tout cas nous on voulait faire quelque chose qui soit utile au monde, qui serve ce à quoi on croyait et notamment sur le plan écologique*

et social. (...) Moi je ne travaillerais plus qu'à servir des choses dans lesquelles je crois profondément, je ne travaillerais plus jamais pour gagner de l'argent. »

Certaines grandes entreprises ont d'ailleurs bien saisi l'importance accordée par les jeunes diplômés à l'impact social. Pour ne pas perdre leurs meilleures recrues qui finiraient par se lasser de leurs postes, certaines entreprises leur offrent la possibilité de se consacrer ponctuellement à des missions sociales et solidaires. Par exemple, Martin travaillait depuis plusieurs années dans un grand cabinet de conseil lorsqu'on lui a proposé de partir pour une mission temporaire dans une ONG. Tout en restant salarié de son cabinet, Martin a accepté cette mission qui lui a été présentée comme une parenthèse dans son parcours sans impact sur son avancement de carrière : *« c'est à ce moment-là où je suis retourné à nouveau en Afrique où je suis maintenant pour une ONG pour la lutte contre le paludisme en Afrique de l'Ouest. (...) Je me suis senti utile quand j'ai fait ça à plusieurs reprises. »*

C - Stimulation

Troisièmement, les jeunes diplômés souhaitent être stimulés dans leur travail, c'est-à-dire qu'ils veulent apprendre et être challengés en permanence. Ils ont un goût prononcé par la nouveauté et aspirent à des postes avec des responsabilités.

Volonté d'apprendre en permanence

Par stimulation au travail, les jeunes diplômés entendent tout d'abord une soif de découverte et d'apprentissage permanent. C'est le seul critère que nous avons pu retrouver chez presque tous les jeunes diplômés que nous avons interrogés. Ils étaient en effet tous unanimes sur ce besoin d'apprendre au quotidien dans leur travail. Pour Antoine, cet apprentissage continu était le sel vivifiant de son activité : *« l'intérêt principal de ce poste en ce moment, c'est que j'apprends énormément de trucs. (...) Ce ne sont que des technologies que je n'ai jamais utilisées, des langages que je ne connais pas, des trucs comme ça et où du coup je suis tout le temps en train d'apprendre. Donc ça c'est quand même plutôt cool. »*

Comme le rappelait Charles, l'apprentissage tant recherché concerne aussi bien des savoir-faire purement techniques que des savoir-être en entreprise : *« oui, j'apprends des choses, c'est important. J'apprends des choses aussi bien c'est important techniquement finance que dans les relations sous une hiérarchie. Donc ça c'est intéressant. »*

Cette volonté d'apprendre en permanence est une façon d'échapper à une des conditions d'apparition de l'absurde au travail que nous avons identifiées plus en amont : être cantonné à des tâches répétitives et stupides (*cf. 3. 1. 3. Les conditions*

d'apparition de l'absurde en entreprise - B - La perception de son propre travail - Le drame de la surqualification). Sur ce point, Audrey se réjouissait de pouvoir satisfaire sa curiosité au quotidien : « *[il y a] cette curiosité aussi à découvrir des choses qu'on ne connaît pas forcément que je trouve motivante. (...) J'apprends au quotidien en fait. [Je retrouve] le côté intellectuel, le côté réflexion sur des thématiques, sur des sujets, vraiment la réflexion intellectuelle en fait que j'avais en droit.* »

Chez la majorité des jeunes diplômés, il y a cette volonté d'avoir une continuité entre leurs études supérieures et le monde de l'entreprise. Ils souhaitent réduire le fossé au maximum en termes d'apprentissages. C'est le cas de Livia qui avait choisi son premier poste en fonction de ce critère : « *quand je suis sortie d'école, en fait je voulais (...) trouver un job qui me permette de voir pas mal de choses et de continuer à apprendre. (...) J'avais quand même encore envie d'apprendre et de développer ce que j'avais commencé à apprendre en fait en école de commerce et le mettre en place en fait en entreprise.* »

Finalement, cette quête d'un apprentissage permanent est motivée par la volonté de ne pas laisser son cerveau au repos. Lors de son entretien, Julia avait comparé son cerveau à une plante qui avait besoin d'être nourrie sans relâche : « *j'avais besoin un peu de faire fonctionner mon cerveau, de lire des choses un peu intéressantes et pas juste de vérifier des comptes toute la journée sur un Excel quoi. (...) J'ai un besoin d'un truc intellectuel qui est assez élevé, et en fait quand je ne l'ai pas ça me... j'ai l'impression que mon cerveau il est en train de se détériorer et de tu sais c'est comme genre tu as une plante, tu ne lui donnes pas d'eau et du coup elle s'affaisse et elle meurt tu vois. (...) Genre tu as besoin de matière, ton esprit a besoin de matière, tu as besoin d'activités.* » Dès lors, cette soif frénétique d'apprentissage résulte de ce souhait de ne pas assécher son cerveau.

Goût du challenge

Plus directement, de nombreux jeunes diplômés ont associé stimulation au travail et challenge constant. Esther avouait être stimulée par le dépassement de soi : « *je suis quelqu'un qui vraiment adore le challenge même si c'est dur, je ne m'arrête pas. C'est très rare que j'arrête un projet à la moitié parce que ça m'embête ou alors parce que je n'ai pas réussi.* »

Lors de nos entretiens, nous avons croisé des personnalités animées par la recherche permanente de nouveaux défis. Pauline nous a confié avoir le challenge chevillé au corps : « *j'ai fait tous les tests de personnalité et la plupart à chaque fois que je fais les tests le truc qui ressort c'est être challengée, gagner, tu vois les trucs un peu vainqueurs.* » Il en était de même pour Marc qui avait construit son parcours autour de cette question du challenge et de la compétition : « *j'ai toujours eu la*

particularité d'être très ambitieux et (...) d'adorer la compétition. (...) J'ai besoin de me lancer des défis. Donc il y a eu le défi de la prépa, ensuite il y a eu le défi de la junior entreprise. (...) J'avais besoin d'avoir quelque chose qui justement me challengeait, quelque chose que je n'étais pas sûr d'arriver à faire parce que ce qui m'excitait en fait c'était d'arriver dans un environnement que je ne connaissais pas. »

Pour lutter contre la monotonie de la routine, les jeunes diplômés veulent être grisés en étant confrontés à de nouveaux défis en permanence. Compétition, challenge et exigence forment le credo de ces jeunes à la recherche d'une ultime sollicitation.

Créer des choses nouvelles

La stimulation recherchée par les jeunes diplômés passe également par la volonté de créer des choses nouvelles. Cette envie d'exprimer sa créativité peut s'exprimer à l'échelle d'une mission ou d'un projet en particulier : « *il y avait l'idée un peu de créativité dans ce projet (...) donc ça me motivait. (...) J'aimais bien inventer. »* (Salomé)

La créativité peut également s'épanouir encore plus largement à l'échelle d'un projet entrepreneurial. Hors de tout cadre préétabli, Frédéric ressentait une liberté très large en créant son propre restaurant : « *quand on est en conseil (...) [c'est] un peu plus cadré, quand on est dans la création d'entreprise (...), les possibilités sont infinies de se dire ok je vais faire ça, on va faire ça, ben non on va faire différemment, on va faire tel partenariat, telle collaboration, on a des idées qui viennent en permanence et oui en fait on y pense tout le temps, on a toujours des idées qui nous viennent. Après, il faut savoir les prioriser, les filtrer, etc. mais il y a toujours énormément à faire. »*

Enfin, on a pu retrouver un mélange entre esprit entrepreneurial et esprit artistique chez Esther qui avait créé sa propre marque de prêt-à-porter : « *le fait que chaque pièce soit unique, ça me motive aussi à faire que des choses différentes tout le temps donc je peux essayer le même design fin à l'infini mais il n'y aura jamais une pièce qui sera reproduite exactement de la même manière et ouais, c'est vraiment le côté créatif que j'adore. (...) C'est excitant, il y a toujours quelque chose à faire donc ouais tout est toujours plus à apprendre. »*

Avoir des responsabilités

La stimulation s'appuie également sur l'envie d'avoir des missions avec des responsabilités. Cette recherche d'un poste au cœur des enjeux de l'entreprise était la priorité de Jessica lorsqu'elle est arrivée sur le marché de l'emploi : « *j'ai choisi de vouloir être en Espagne, d'avoir un poste à responsabilités.* »

Dans le même esprit, Guillaume se réjouissait d'avoir obtenu un poste qui lui permettait d'être en contact avec les responsables de plusieurs départements : « *ce qui est intéressant par rapport à d'autres jobs que j'ai déjà eus tu vois c'est qu'il y a un côté très haut placé entre guillemets au sens où ce job-là est en support de la directrice financière, du coup je fais des analyses qui vont pour la direction de la marque de parfum, voire le directeur, voire le groupe. (...) [Du coup], j'ai une vue sur tous les chiffres de la boîte, c'est quand même très très enfin intéressant tu vois parce que ce n'est pas donné à tout le monde surtout à notre âge tu vois d'avoir accès à tout ça.* » Dès lors, recevoir un tel niveau de responsabilités était très formateur pour une jeune recrue.

À l'instar de Guillaume, Mareva ressentait une certaine fierté à occuper son poste dans un grand groupe : « *je trouve qu'être dans une entreprise qui est aussi grande et être à un poste aussi exposé tu vois, je trouve ça assez grisant à mon âge.* »

Finalement, avoir un poste à responsabilités pour un jeune diplômé est un gage de confiance accordé par l'entreprise et un excellent moyen pour gagner en maturité : « *j'ai un pouvoir de décision qui est quand même hyper important (...), et du coup je trouve que ça c'est déjà hyper agréable et très stimulant. (...) Ils me laissaient assez libre par rapport à ça et ils me permettaient de gagner en maturité et en responsabilité.* » (Agathe)

D - Équilibre

En dernier lieu, les jeunes diplômés recherchent un équilibre entre leur vie personnelle et leur vie professionnelle. À l'image des salariés qui appartiennent au « *modèle de retrait* » défini par Renaud Sainsaulieu (2014 [1977]) dans *L'identité au travail*, les jeunes diplômés sont persuadés que leur vie ne tourne pas uniquement autour de leur emploi. Comme le rappelait Charles lors de son entretien, la vie ne s'arrêtait pas lorsqu'il quittait son entreprise : « *j'ai une vie en dehors du travail qui est assez riche.* »

Esther avait quitté son poste pour créer sa propre entreprise et mettre en place un mode de vie équilibré : « *l'entreprise de cosmétiques ne me permettait pas*

d'avoir les choses qui sont importantes dans ma vie donc qui sont évidemment de travailler dur mais aussi le côté social et le côté sain où on rentre à des heures raisonnables pour dîner, fin avoir un vrai dîner, déjeuner à des horaires normaux et pas en dix minutes et faire du sport surtout. (...) Je pense que c'est important d'avoir un bon équilibre de travail et de repos, que je n'avais pas avant. »

En revendiquant un équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle, les jeunes diplômés souhaitent avant tout se préserver : *« c'est important je pense de se préserver, de garder l'équilibre vie pro vie perso parce que sinon ben tu craques et puis ce n'est pas trop moi mon objectif de vie de faire que travailler. »* (Justine) Il s'agit finalement de réintroduire le « je » et la subjectivité dans la mécanique managériale. Les jeunes diplômés nous rappellent qu'ils ne veulent pas passer au second plan mais qu'ils ont des priorités qui leur sont propres : *« je prends du temps pour moi »* (Jade), *« je ne pourrais pas vivre sans activités extérieures. »* (Marine)

Au cours des entretiens, les jeunes diplômés ont également fait valoir un droit à la déconnexion notamment pendant les week-ends : *« je ne fais rien le week-end »* (Olivier), *« le week-end est sacralisé pour le temps perso »* (Victor), *« je le savais depuis longtemps que mes collègues travaillaient le dimanche et moi je ne voulais pas »* (Salomé).

En somme, les jeunes diplômés envisagent leur travail et leur vie privée comme deux sphères bien distinctes et il n'est pas question que l'une vienne empiéter sur l'autre.

E - « *Small is beautiful* »

Les petites entreprises sont apparues comme étant les structures les plus adéquates pour répondre aux attentes des jeunes diplômés et à leur volonté d'être à l'AISE (Autonomie, Impact, Stimulation et Équilibre) au travail. On retrouve ici l'adage d'Ernst Friedrich Schumacher (2010 [1973]) : *« small is beautiful »*. Que ce soit dans les affaires politiques, sociales ou économiques, la question de l'échelle est plus que jamais d'actualité et les organisations gigantesques ne sont pas inéluctables selon l'économiste britannique. Au cours des entretiens, les jeunes diplômés étaient nombreux à avoir eu de mauvaises expériences dans des grands groupes : *« [c'était] un stage assez absurde évidemment qui m'a un peu dégoûtée des grosses boîtes du coup. »* (Agathe)

Ce sont dans les petites structures que les jeunes diplômés se sont sentis rapidement autonomes. Ainsi, Justine avait choisi un petit cabinet de conseil afin d'être indépendante le plus rapidement possible : *« les petits cabinets m'intéressaient bien, et donc pendant un an j'ai été dans un petit cabinet, c'était du*

coup il y a ce côté polyvalence, tu es vite autonome, au bout de six mois on t'envoie sur le terrain tout seul et puis tu te débrouilles et ça se passe bien quoi. Ça permet de progresser hyper rapidement. »

Afin d'avoir un impact concret et tangible, Baptiste avait lui aussi opté pour une entreprise à taille humaine : *« j'étais dans une start-up, on était dix, du coup, ouais je me sentais utile vu qu'on n'était pas beaucoup et que c'était moi qui faisait un peu tous les supports. (...) L'avantage dans une start-up, c'est que si tu es là ou si tu n'es pas là, ça fait la différence. »* Les petites structures offrent aux jeunes diplômés la possibilité de voir les effets directs de leur activité sur l'entreprise. La taille réduite leur permet d'échapper à cette impression d'être des pièces interchangeables.

La stimulation qui passe par la diversité des missions effectuées et par le goût du challenge est également rendue possible par les petites structures. Pour Jules, c'était la taille de son entreprise qui lui avait permis d'être stimulé en permanence : *« on avait la chance entre guillemets de pouvoir faire plein de choses différentes... oui j'ai touché à plein de choses différentes à ce moment-là, grâce à cette entreprise. (...) J'avais des responsabilités qu'il n'était pas possible d'avoir ailleurs qu'en startup. »*

Enfin, les petites structures offrent une flexibilité sur les conditions de travail qui assurent cet équilibre de vie tant convoité par les jeunes diplômés : *« il y a beaucoup de choses qui ne sont pas faites en termes d'innovation où ça serait plus simple de les faire dans les petites structures assez faciles à gérer »* (Antoine), *« je fais partie de ces gens qui ont très peur des grands groupes en se disant si je vais dans un grand groupe, je n'aurais pas de... oui il y aura trop de process, ça n'avancera pas assez et ce sera trop politique. »* (Olivier)

En somme, les jeunes diplômés aspirent à évoluer dans des entreprises à taille humaine qui répondent le plus possible à toutes leurs revendications. Ils ne veulent pas être perdus dans la masse indistincte des salariés des grands groupes, ils souhaitent tracer leur propre voie afin d'exploiter au maximum leur potentiel.

F - Être à sa place

La fin de la quête des jeunes diplômés s'achève lorsqu'ils parviennent à se sentir bien dans leur activité et qu'ils réussissent à répondre à leurs aspirations profondes. Ce sentiment d'achèvement se matérialise par l'impression d'être à leur place, d'être là où ils devraient être.

Pour Jade qui avait quitté les chemins balisés d'une carrière classique, le terme de sa quête a eu lieu lorsqu'elle est devenue institutrice en primaire : « *j'ai vraiment l'impression d'être à ma place.* »

Il en était de même pour Noémie qui est devenue professeure de philosophie après avoir étudié en école de commerce : « *je me sens parfaitement à ma place en tant que professeur. (...) Aujourd'hui je me sens parfaitement à ma place, je n'ai pas forcément envie de changer quoi que ce soit.* »

Comme le rappelait Pascal Chabot (2017), « *trouver son rôle dans le monde a toujours été la grande affaire* ». (p. 48) Trouver sa place, c'est arrêter d'errer et de tergiverser. C'est se sentir bien là où on se trouve : « *tu sais que tu es heureux quand tu n'as pas le temps de te poser la question [de ce que tu pourrais faire d'autre] en fait.* » (Romain)

3. 1. 8. Les limites des utopies : le cas des start-up

Dans le cadre de notre revue de littérature (*cf. 1. 3. Chapitre troisième : à la recherche du sens perdu : vers de nouvelles utopies ?*), nous avons mis en garde les jeunes diplômés face aux illusions potentiellement liées aux nouvelles façons de travailler (artisanat, bénévolat, entrepreneuriat...). En effet, ces pistes empruntées pour sortir du désert ne tiennent pas nécessairement toutes leurs promesses et certains jeunes diplômés peuvent à nouveau être en proie à la désillusion, à la déception et au désenchantement.

Dans *L'Afrique fantôme*, Leiris (2008 [1934]) suit le même parcours en devenant tour à tour saharien, oasien puis à nouveau saharien. En effet, après avoir été profondément déçu lors de la première partie du voyage, il pense enfin atteindre son but au moment de franchir la frontière éthiopienne, celle d'une rencontre authentique avec le terrain. « *Après un parcours déjà long dont il a eu maintes fois l'occasion de se plaindre, il pense enfin tenir son affaire, parvenir au lieu du dénouement.* » (Cogez, 1999, p. 242) C'est une véritable délivrance pour Leiris. « *Combien de kilomètres a-t-il fallu que nous fassions pour nous sentir enfin au seuil de l'exotisme !* » (Leiris, 2008 [1934], p. 281). Leiris s'apprête à découvrir la véritable Afrique libre et sauvage, une Afrique plus ouverte, moins marquée par les stigmates de la colonisation. En cette Abyssinie rimbaldienne qui s'annonce, il croit enfin toucher à son rêve d'Afrique. La rupture est saisissante. Leiris passe d'une tonalité froide à une exaltation lyrique lorsqu'il croit découvrir et enfin toucher du doigt cette Afrique authentique qu'il espérait tant. Le 17 avril 1932, il écrit :

« Voici enfin l'AFRIQUE, la terre des 50° à l'ombre, des convois d'esclaves, des festins cannibales, des crânes vides, de toutes les choses qui sont mangées, corrodées, perdues. La haute silhouette du maudit famélique qui toujours m'a hanté se dresse entre le soleil et moi. C'est sous son ombre que je marche. Ombre plus dure et plus revigorante aussi que le plus diamanté des rayons. »
(Leiris, 2008 [1934], p. 279-280)

Cet enthousiasme leirisien fait écho à l'engouement du jeune diplômé devenu oasien qui rejoint un atelier de confection ou une ONG. L'espoir est à nouveau permis. Après une série de déboires, la quête semble enfin toucher à sa fin. *« Arrivé à Gondar, en Éthiopie, l'ethnologue se dépouille de sa panoplie d'homme civilisé et dit sa joie de vivre comme un insecte des sables. »* (Leborgne, 2017) Voici ce qu'écrit Leiris (2008 [1934]) le 14 juin 1932 : *« sentiment enivrant de vivre comme une punaise ou un termite. (...) Mes bottes sont boueuses, mes cheveux longs, mes ongles sales. Mais je me plais dans ce fumier, tout ce que j'aime y devenant tellement pur et tellement lointain. »* (p. 356) Progressivement, Leiris (2008 [1934]) va pénétrer dans l'univers d'Emawayish et va assister à toute une série de rituels. Le processus d'intégration atteint son paroxysme le 14 octobre 1932 lorsque Leiris (2008 [1934]) s'installe chez Malkam Ayyahou : *« j'ai fait un grand plongeon. J'habite maintenant chez Malkam Ayyahou. J'attends ma tente demain pour m'installer définitivement. Cela s'est passé d'une façon très simple. »* (p. 511) Malheureusement, cet emballement général est suivi par une période de déflation absolue marquée par des sentiments d'échec, d'éloignement et d'étrangeté : *« je commençais à me lasser de l'enquête. Malkam Ayyahou et sa famille commençaient à m'ennuyer. J'étais de moins en moins capable de voir des mages et des Atrides dans ces paysans tout simplement d'une avarice sordide. »* (p. 552) L'itinéraire leirisien rappelle à bien des égards celui de certains jeunes diplômés : une déception immense qui est à la hauteur des espoirs nourris précédemment.

Parmi les limites des utopies que nous avons citées dans notre revue de littérature (*cf. 1. 3. Chapitre troisième : à la recherche du sens perdu : vers de nouvelles utopies ?*), nous avons abordé la question des inconvénients inhérents à la création d'une entreprise et à la vie en start-up. Lors de nos entretiens, nous avons rencontré de jeunes entrepreneurs qui ont choisi de créer leur propre structure afin d'échapper à certaines situations absurdes qu'ils avaient pu vivre lors de leurs expériences professionnelles précédentes. Malheureusement, tout n'est pas idyllique lorsqu'on se lance dans l'aventure entrepreneuriale. Plusieurs difficultés que nous allons développer ci-après peuvent rapidement advenir.

A - Peu de temps de repos

La première déconvenue liée à la création de sa propre entreprise, c'est la difficulté à poser des limites temporelles à son activité. Après avoir travaillé dans un grand groupe de cosmétiques, Esther avait créé sa marque de prêt-à-porter. Cette création l'avait inévitablement amenée à ne pas compter ses heures de travail : *« je n'ai pas eu beaucoup de week-ends jusqu'à présent. (...) C'était presque sept jours sur sept pour moi parce que je ne vois pas l'intérêt de ne rien faire si je suis chez moi alors que je pourrai justement faire des choses et c'est peut-être là où c'est dur de se mettre des limites. Peut-être que parfois, il faut que j'essaie de me déconnecter un peu plus mais comme mon studio est chez moi, c'est très facile de continuer à avancer sur des choses quand il n'y a personne d'autre autour en fait. »*

Marc quant à lui avait quitté son poste dans une grande banque pour créer un logiciel de gestion de trésorerie. Les débuts étaient eux aussi très chargés avec des amplitudes horaires plus grandes que dans son emploi précédent : *« dans le cadre de la création de ma boîte, oui je travaille beaucoup, je travaille même plus je pense en termes d'horaires que quand j'étais dans le secteur bancaire. (...) Voilà, aujourd'hui, je te le disais, je travaille énormément, encore plus qu'avant dans le cadre de la création de ma boîte. »*

Valentine n'était pas la fondatrice de la start-up dans laquelle elle travaillait. Il n'en reste pas moins que la tension impulsée par son créateur induisait des horaires et une charge de travail soutenue : *« on s'est retrouvés sur un rythme hyper intense parce que du coup il fallait tout accélérer. (...) En fait, [le créateur] veut sauver son cash et il veut sauver les livrables, c'est-à-dire qu'il faut faire les mêmes choses avec autant d'argent, mais en beaucoup moins de temps et donc ce qu'il crame à la place, c'est son équipe. »*

En somme, la création de sa propre entreprise ou l'environnement entrepreneurial sont loin d'être synonymes d'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle, critère pourtant essentiel pour les jeunes diplômés.

B - Peu de liberté

La deuxième déconvenue, c'est l'idée que l'entrepreneuriat est synonyme de liberté absolue. Être son propre patron, c'est l'aboutissement de cette autonomie tant recherchée par les jeunes diplômés. Malheureusement, le problème de la dépendance est simplement déplacé dans le cadre d'une start-up. Sur ce point, Frédéric avait rappelé qu'il était désormais dépendant de ses employés et de ses fournisseurs : *« en tant que restaurateur tu es dépendant de tes employés, des matières premières, de tes fournisseurs, etc. et du coup ça demande pas mal de*

contrôle, de vigilance, etc. et en fait c'est aussi une des raisons pour lesquelles je n'arrive pas à me dire je pars une semaine en vacances et tu te dis il y a toujours des choses qu'il va falloir gérer. » Dans ces conditions, difficile de laisser son entreprise en jachère : il faut répondre aux attentes des différentes parties prenantes et s'investir autant que possible dans le projet.

Pierre avait d'ailleurs bien saisi la nouvelle dépendance impliquée par la création d'une entreprise. Gérer son propre business ne signifie pas jouir d'une liberté absolue, c'est aussi répondre à des injonctions extérieures et inévitables : *« en fait je me suis assez vite rendu compte que je me disais quand j'aurai mon entreprise, donc je n'aurai plus de hiérarchie entre guillemets et je serai vraiment libre et en fait non je n'étais pas plus libre parce que mon patron c'était mon client. »*

Sur cette question de l'entrepreneur présenté comme un être totalement libre de ses décisions, Olivier semblait être revenu de ses illusions. Il avait comparé l'investissement nécessaire à la création d'une entreprise à l'engagement impliqué par un mariage : *« la raison de fond, c'est que l'entrepreneuriat initialement, j'en avais une vision de beaucoup de liberté, c'est très libre, c'est ta boîte, tu fais entre guillemets ce que tu veux, être patron, tout ça. Et en fait, je me suis rendu compte au fur et à mesure que ça avançait que c'était l'inverse de la liberté, c'était même par certains aspects beaucoup moins libre que paradoxalement quand tu es en entreprise pour une raison qui est assez simple. En fait, c'est un engagement du même ordre qu'un mariage. (...) Finalement je n'étais peut-être pas prêt pour un tel abandon de liberté. »*

C - La solitude de l'entrepreneur

Un autre point noir soulevé par les jeunes diplômés que nous avons interrogés réside dans la solitude bien souvent inhérente à la création d'une entreprise. Pour Olivier, cette solitude était très pesante. Impossible de déléguer quoi que ce soit : *« j'étais seul au début. (...) C'est suicidaire de se lancer après l'école, en plus tu es tout seul. (...) Je faisais un peu tout. »*

Esther soulevait quant à elle le besoin d'échanger avec autrui pour pouvoir avancer. Ce critère n'était malheureusement pas rempli avec la création de son business : *« c'est vrai que jusqu'à présent j'étais toute seule donc j'ai besoin de contacts aussi avec les gens. »*

Dans le même esprit, Frédéric aurait bien aimé avoir un mentor pour le guider dans le monde de la restauration : *« les inconvénients qu'il faut aussi garder en tête, c'est que ça ne m'aurait pas dérangé au contraire d'avoir quelqu'un, un référent qui a fait vingt ans de restauration et à qui on peut poser des questions si jamais on a un*

doute. Aujourd'hui, on est face à des questions, on ne sait pas trop vers qui se tourner. » Bien souvent, l'isolement de l'entrepreneur ne fait que renforcer ses doutes et ses craintes quant au succès de son projet.

D - Les difficultés financières

Au-delà des amplitudes horaires, de la perte de liberté et de la solitude inhérente à l'entrepreneur, les jeunes diplômés interrogés n'ont pas manqué de rappeler que la création d'une entreprise implique d'être rapidement confronté à des problèmes d'ordre financier. Pour Marc, il était urgent d'organiser une levée de fonds pour pouvoir développer son projet : *« là si tu veux on a des vraies problématiques, pour lever des fonds on doit prouver des choses et donc ça nous oblige à aller vite dans notre projet. »*

Dans certains cas, les jeunes diplômés ont engagé des fonds personnels dans le lancement de leur projet. Cet engagement financier a des répercussions sur leur vie personnelle. Ainsi, Esther avait contracté un emprunt uniquement pour vivre au quotidien en attendant de pouvoir s'octroyer un salaire : *« j'ai un emprunt juste pour vivre en fait donc c'est très, très minime. (...) Je fais attention mais je ne vis pas encore la vie que j'aimerais vivre ou en tout cas, je ne vis pas la vie que je vivais quand j'avais un salaire. »* Il en était de même pour Olivier qui était confronté à des fonds réduits en raison d'un financement personnel : *« je l'ai fait avec un fonds perso, donc je n'avais pas beaucoup de fonds. »*

En somme, les difficultés financières ajoutent une pression supplémentaire aux jeunes diplômés. Ils doivent devenir rentable ou lever des fonds rapidement pour ne pas précipiter la faillite de leur projet.

E - Les déboires administratifs

Aux difficultés financières peuvent venir s'adjoindre des déboires administratifs. Lors de la création d'une entreprise, celle-ci ne dispose pas nécessairement de département juridique ou de pôle RH pour gérer les problèmes administratifs. Les jeunes diplômés interrogés nous ont fait part de la part importante de leurs journées consacrée à ces tâches : *« il va y avoir une partie administrative, financière, le staffing, passer les commandes auprès des fournisseurs. »* (Frédéric)

Toute seule dans son entreprise, Esther était bien obligée de gérer de A à Z toutes les questions comptables et administratives : *« en général, on va dire que je me lève, je vais commencer un peu par les choses ennuyantes, je vais faire tout mon administratif. Au moins une fois par semaine, je m'assure que tous mes fichiers Excel, de comptes bancaires... sont au centime près. »*

Finalement, l'entrepreneur n'est pas un artiste dans sa tour d'ivoire, détaché des contraintes matérielles : il doit faire face à des impératifs divers que chacun doit avoir à l'esprit avant de s'engager dans cette voie exaltante mais difficile.

F - La folie et la mégalomanie des créateurs

Quand les jeunes diplômés ne sont pas directement impliqués dans la création d'une entreprise, ils tombent parfois sur des individus toxiques au sein des start-up. Attirés par la « *coolitude* » (Ramadier, 2017) et l'univers décontracté des entreprises récentes, les jeunes diplômés pensent avoir trouvé un Eldorado enfin débarrassé des « *sales cons* » dont parle Robert Sutton (2010 [2007]). Malheureusement, la création d'une entreprise peut démultiplier les egos de certains fondateurs. Ils se prennent alors pour des démiurges omnipotents détenteurs de pouvoirs illimités. La raison principale à cela, c'est qu'ils sont à l'origine même de leur entreprise, ils l'ont créée « *ex nihilo* » en quelque sorte : « *à la base oui, c'est son bébé, donc je pense que ça joue aussi pas mal.* » (Antoine)

Lors de son entretien, Valentine nous a fait part de son erreur de jugement quant à la personnalité du fondateur de la start-up qu'elle avait rejoint : « *je me suis complètement plantée sur les personnes à qui j'avais affaire, c'est-à-dire que je me suis dit : « bon, le fondateur il est un peu bizarre, mais ça va le faire quand même » et en fait, ça ne l'a pas fait du tout. (...) Tout ce qui intéresse le fondateur, c'est son enrichissement personnel, en fait il veut juste devenir riche et célèbre avec sa science, le reste, il n'en a rien à cirer. (...) En fait, il n'y a aucun garde-fou dans une startup et du coup si le fondateur est comme aveuglé par la confiance qu'il a dans sa science ou juste par son arrogance.* » En somme, Valentine nous a dépeint les caractéristiques majeures d'un « *Ubu manager* » aisément reconnaissable par son despotisme malhabile et sa forfanterie outrancière (Simon, 2020d).

G - Le spectre de l'échec

L'ultime difficulté à laquelle sont confrontés les jeunes diplômés qui se lancent dans l'aventure entrepreneuriale, c'est la peur de l'échec. En effet, ils ont parfois l'impression que la réussite de leur projet se joue à quitte ou double. En effet, « *9 start-up sur 10 peinent à survivre à l'horizon des 5 ans*⁴⁹ » et l'échec fonctionne comme épée de Damoclès au-dessus de la tête des fondateurs.

Malheureusement, c'est ce qui est arrivé à Olivier après le lancement de son projet : « *j'ai monté ma boîte et du coup ça n'avait pas fonctionné, c'était un échec,*

⁴⁹ <https://www.anaxago.com/aller-plus-loin/blog/startups-5-causes-principales-dechec>

enfin on a décidé d'arrêter et je l'ai vécu, en tout cas reconnu comme un échec. »
Après beaucoup de sacrifices, l'échec sonne le glas de l'expérience entrepreneuriale.

3. 2. Chapitre huitième : discussion

« La littérature aura pratiquement représenté pour moi l'unique but valant mon application suivie, après la négation du reste. »
(Leiris, *Biffures*, 1968 [1948], p. 235)

3. 2. 1. Discussion théorique

L'« entreprise fantôme » : vers le constat d'un triple échec

En premier lieu, notre recherche a été l'occasion d'établir un dialogue inédit entre une œuvre majeure de Michel Leiris (2008 [1934]), *L'Afrique fantôme*, et notre enquête de terrain. En effet, *L'Afrique fantôme* n'a jamais fait l'objet d'une analyse dans le champ gestionnaire.

L'objectif principal de cette thèse était d'établir des passerelles originales entre les désillusions des jeunes diplômés en entreprise et le désarroi vécu par Leiris (2008 [1934]) au cours de son périple entre Dakar et Djibouti afin d'élaborer une nouvelle notion : l'« *entreprise fantôme* ». Dès lors, en quoi la conception du « *fantôme* » chez Leiris (2008 [1934]) nous permet-elle de penser à nouveaux frais l'entreprise ? Par essence, le « *fantôme* » revêt une dimension vaporeuse, éthérée et insaisissable, c'est une « *forme blanchâtre [et] indistincte*⁵⁰ » et plus largement une « *illusion de l'esprit*⁵¹ ». En somme, le « *fantôme* » ne dispose pas d'une palette d'éléments distinctifs qui permettent de l'appréhender.

À rebours de cette notion indistincte, l'« *entreprise promise* » est cette entreprise qui a été « *vendue* » aux jeunes diplômés en école ou lors des entretiens de recrutement (cf. 1. 1. 3. *La perception de son propre travail - A - La déréalisation*). Son existence physique réside dans l'ensemble des discours oraux et écrits qu'on porte sur elle ou que l'entreprise porte sur elle-même (chartes, projets d'entreprise...).

Tandis qu'une promesse peut exister à travers des archives physiques (contrats, mails, plaquettes...), le « *fantôme* » quant à lui n'*existe* pas. Il est possible de donner une version écrite d'une promesse, ce qui n'est pas le cas du « *fantôme* » qui est toujours pris dans un différentiel. Il échappe toujours à celui qui tente de le saisir. En cela, *L'Afrique fantôme* est un aveu d'échec puisque le titre de l'ouvrage institue « *d'emblée l'Afrique comme un manque* » (Debaene, 2015, p. 260). Leiris (2008

⁵⁰ <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/fant%C3%B4me/32856>

⁵¹ <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/fant%C3%B4me/32856>

[1934]) a l'impression d'être passé à côté de son objet comme on passe à côté d'un fantôme sans le remarquer.

Dès lors, ce « *fantôme* » dont parle Leiris (2008 [1934]) est le constat d'une errance personnelle, de sa propre incapacité à retrouver une Afrique qu'il a fantasmée. À la différence d'une promesse qui s'insère d'emblée dans une relation entre deux individus, le « *fantôme* » est une entité singulière qui renvoie à l'épreuve que chacun peut faire dans sa chair d'un décalage entre le fantasme et la réalité. À la fois individuelle et insaisissable, l'« *entreprise fantôme* » surgit dans cette « *impossible coïncidence* » (Mboukou, 2016) entre le mythe et la réalité. Finalement, ce « *fantôme* » placé sous le sceau de l'échec renvoie à trois impossibilités : celle d'un accès à l'altérité, celle d'une émancipation véritable et celle d'un ailleurs.

L'impossibilité d'un accès à l'altérité

Notre enquête dresse le portrait d'une génération de jeunes diplômés relativement isolés les uns des autres. Après l'école, chacun a emprunté une voie plus ou moins tracée d'avance sans développer un réel esprit collectif. Les jeunes diplômés que nous avons rencontrés fonctionnent un peu comme des monades au sens de Gottfried Wilhelm Leibniz (2004 [1686/1714]), c'est-à-dire comme des entités autonomes, des substances simples, indivisibles et imperméables.

Cet isolement est d'ailleurs bien décrit par les jeunes diplômés qui ont choisi de créer leur propre entreprise (cf. 3. 1. 8. *Les limites des utopies : le cas des start-up - C - La solitude de l'entrepreneur*). « *J'étais seul au début. (...) C'est suicidaire de se lancer après l'école, en plus tu es tout seul* » nous avait confié Olivier.

Cette absence de collectif fait écho aux analyses d'Éric Sadin (2020) qui évoque l'avènement d'un sujet nouveau : « *l'individu tyran* ». Il s'agit d'un être ultra connecté, replié sur sa subjectivité, conforté dans l'idée qu'il est le centre du monde, qu'il peut tout connaître, tout faire, et voyant dans l'arsenal technologique actuel l'arme qui lui permettra de peser sur le cours des choses. Ce constat s'accompagne de « *la fin d'un monde commun* ». C'est aussi le constat réalisé par Olivier Bobineau (2011) qui soutient que « *nous sommes entrés dans une nouvelle phase de la modernité* ». Parmi les huit mutations de l'individu hypermoderne qu'il met en avant, Bobineau (2011) affirme que « *le rapport aux autres est devenu prioritairement individualiste et pragmatique* ».

Cette ère de l'individualisme se traduit par l'échec des grandes revendications collectives. Il existe bien des mouvements sporadiques comme Nuit Debout mais ceux-ci sont vite rattrapés par des contingences dérisoires : « *l'arrivée des vacances, la fatigue des militants, et l'imminence de l'Euro 2016...* » (Cailloux, 2017) (cf. 1. 3. 6. *La*

révolte collective. Le cas de Nuit debout - Les limites de la révolte collective). Finalement, nous sommes bien dans cette « ère du vide » dont parle Gilles Lipovetsky (2008 [1983]), caractérisée par le dépérissement des grands projets collectifs.

Concernant *L'Afrique fantôme*, Gérard Cogez (2000) revient sur cette « *solitude de l'ethnologue* » (p. 49) à laquelle Leiris (2008 [1934]) n'a pas échappé. En effet, « *tout au long de son voyage en Afrique, Leiris s'est plaint de manière récurrente de son sentiment de solitude, il a souvent déploré le fait de se sentir étranger, étranger à la fois aux gens rencontrés dans les contrées traversées mais aussi à ses compagnons de la Mission. Il se reproche de ne pas parvenir à franchir la distance décisive pour rejoindre autrui, ne serait-ce que pour un temps* ». (p. 49) À sa posture d'ethnologue s'ajoute son statut d'homme de lettres qui accentue son isolement vis-à-vis des membres de la Mission. En effet, « *le lettré n'appartient au monde qu'en apparence : son domaine est ailleurs (...) l'essentiel est dans le retrait* ». (Marx, 2009, p. 169)

En somme, Leiris (2008 [1934]) est hanté par cette incapacité à entrer en contact avec autrui. Voici ce qu'il écrit en date du 5 octobre 1931 : « *je désespère de pouvoir jamais pénétrer à fond quoi que ce soit. Ne tenir que des bribes d'un tas de choses me met en rage...* » (p. 132) Même à Gondar, sa position reste « *celle d'un spectateur irrémédiablement séparé de ceux qu'il observe, qui ne peut satisfaire son « besoin de tremper dans leur drame, de toucher leurs façons d'être, de baigner dans leur chair vive* ». » (Debaene, 2010, p. 290)

Dans *L'Afrique fantôme*, la femme est le symbole ultime de l'altérité, de cet autre que soi à jamais inaccessible. « *Face à la femme africaine, Leiris, sans se le formuler de cette manière, croit être confronté à une sorte de superlatif de l'altérité.* » (Cogez, 1999, p. 251) Comme le rappelle Cogez (1999), « *l'Afrique est femme et Leiris s'y est rendu pour tâcher d'en découvrir les secrets ; l'Afrique est le continent par excellence où se livrer à semblable exploration, continent-femme, continent noir* ». (p. 250) Cette pure altérité prend les traits d'Emawayish qui « *n'est autre que la fille de Malkam Ayyahou, grande prêtresse des zar* ». (Cogez, 1999, p. 250) Leiris (2008 [1934]) est épris voire obsédé par cette Éthiopienne au point que sa position d'ethnologue lui paraît inhumaine : « *songeant aux fulgurations incessantes de la vieille, au charme insolite qui émane de sa fille, mesurant l'immense prix que j'attache à fixer leurs paroles, je ne peux plus supporter l'enquête méthodique. (...) Au diable l'ethnographie !* » (Leiris, 2008 [1934], p. 436) Son double statut d'ethnologue et d'européen lui fait sentir plus que jamais son irrémédiable isolement. S'il y a bien une leçon à retenir de *L'Afrique fantôme*, c'est cette impossibilité à sortir de soi pour entrer en communion avec autrui.

L'impossibilité d'une émancipation véritable

Notre enquête auprès des jeunes diplômés peut parfois apparaître surprenante voire décevante notamment dans les résultats présentés dans la sous-section 3. 1. 7. *À la recherche du sens au travail*. En effet, cette sous-section vise à sonder les aspirations les plus profondes des jeunes diplômés. En invitant les interviewés à se confier, cette recherche souhaitait rapporter des verbatim inédits, des révélations surprenantes ou des termes originaux. Or, rien de tout cela n'est advenu. En effet, les souhaits formulés par les jeunes diplômés n'ont fait que reprendre des vocables stéréotypés, des éléments de langage appris puis intégrés, caractéristiques de la « *novlangue managériale* » (Vandevelde-Rougale, 2017). Les jeunes diplômés ont parlé de challenge (« *je suis quelqu'un qui vraiment adore le challenge même si c'est dur* », Esther), d'autonomie (je recherche « l'autonomie dans mon travail, la liberté dans mes horaires », Clémentine)...

En somme, tous ces jeunes diplômés sont restés prisonniers des éléments de langage de cette « *société managériale* » dont parle Michela Marzano (2010b [2008]) et qui repose sur trois piliers : authenticité, volontarisme et autonomie. On assiste en quelque sorte à la production d'une hyperconformité au temps d'une hypermodernité managériale qui prétend l'inverse. Cette hypermodernité managériale prétend être dans un travail de production de formes d'émancipations individuelles et collectives au travail grâce au système éducatif. Au temps de cette hypermodernité, cette thèse confirme que ce qu'il se produit en réalité est une figure ultra-conformiste de l'individu au travail. Nous sommes ici au cœur de cette « *fabrique du conformisme* » dont parle Éric Maurin (2015).

À un moment où une libération de la parole était attendue, les jeunes diplômés n'ont produit qu'un discours convenu, preuve que Maurice Midenas (2021) a vu juste en sous-titrant son dernier ouvrage « *Formation et formatage en école de commerce* ». Les écoles produisent finalement des cohortes d'individus formatés par le discours « *corporate* », incapables d'élaborer un propos personnel et incarné.

Dans *L'Afrique fantôme*, l'idée d'une émancipation impossible est également présente. En effet, Michel Leiris (2008 [1934]) cherche tant bien que mal à s'émanciper de sa culture occidentale et à renouveler son écriture. Comme le note Phyllis Clarck-Taoua (2002), Leiris (2008 [1934]) est à la recherche d'une nouvelle peau dans sa traversée du continent africain. Tout le récit de *L'Afrique fantôme* est travaillé par cette idée d'une double quête : une quête d'autrui comme nous l'avons vu précédemment mais aussi et surtout une quête de soi, qui est aussi quête d'un autre. Comme le rappelle Vincent Debaene (2010), « *Leiris concevait son départ pour l'Afrique comme l'occasion d'une métamorphose de lui-même. Le voyage était envisagé non seulement comme une rupture radicale « avec la vie futile » qu'il*

menait à Paris, mais comme un bouleversement tel que, à son retour, il ne serait littéralement plus le même. » (p. 274)

Leiris est quelqu'un qui se cherche à la fois comme homme et comme écrivain. Son départ pour l'Afrique cherche à donner un souffle nouveau à son écriture après l'échec du surréalisme. La structure textuelle de *L'Afrique fantôme* témoigne de ce combat intérieur. En effet, dans chaque paragraphe, plusieurs registres discursifs cohabitent comme si Leiris (2008 [1934]) ne parvenait jamais à trouver le bon régime d'écriture pour dire son quotidien africain. L'évocation de plusieurs clichés européens témoignent de son incapacité à quitter ses oripeaux d'Occidental. Même après le passage de la frontière éthiopienne, il reste cet « *Européen en pays exotique* ». (Leiris, 2008 [1934], p. 539) À la date du 28 septembre 1931, il conclut : « *sinistre chose qu'être un Européen* » (Leiris, 2008 [1934], p. 121) Finalement, « *le bouleversement que [Leiris] attendait légitimement de l'effort représenté pour lui par ce véritable exil, cet indiscutable déracinement, la grande transformation de soi espérée se fait attendre, semble même ne pas devoir avoir lieu : « Le voyage que nous effectuons n'a été jusqu'à présent, en somme, qu'un voyage de touristes. » »* (Cogez, 2000, p. 51)

En suivant une autre perspective, Érik Leborgne (2017) soutient que « *l'ethnographe travaillant en pays colonisé est enfermé dans un « cercle vicieux »* ». En effet, Leiris (1996 [1931]) évoque dans une lettre à Zette cette forme d'enfermement et de circularité qui est celle du participant à une mission ethnographique marquée par les pillages en tout genre : « *j'ai bien l'impression qu'on tourne dans un cercle vicieux : on pille des Nègres, sous prétexte d'apprendre aux gens à les connaître et les aimer, c'est-à-dire, en fin de compte, à former d'autres ethnographes qui iront eux aussi les « aimer » et les piller.* » (p. 204)

L'impossibilité d'un ailleurs

Comme nous l'avons vu au cours de cette thèse, les jeunes diplômés et plus particulièrement les déserteurs sont partis en quête d'organisations capables de répondre à leur besoin de sens après avoir été confrontés à l'absurde. Dès la revue de littérature, nous avons rapidement mis en évidence les limites de ces pistes annoncées comme salvatrices (*cf. 1. 3. Chapitre troisième : à la recherche du sens perdu : vers de nouvelles utopies ?*). Chaque voie qui était présentée comme une sortie de l'absurde risquait de retomber dans les anciens travers en suivant une logique cyclique et infernale.

Nous avons par la suite confirmé cette hypothèse grâce à notre enquête de terrain. C'est le sens de la flèche de la figure 21 dans la troisième méharée qui marque la conversion de l'Oasien en Sahélien et de la flèche discontinue de la figure

22 qui signale le danger d'un retour irrémédiable de l'absurde malgré la désertion physique. Cette dimension systémique a également été mise en lumière dans les verbatim des jeunes diplômés évoluant dans des start-up (*cf. 3. 1. 8. Les limites des utopies : le cas des start-up*). Tous ces éléments témoignent d'une impossibilité pour les jeunes diplômés à atteindre cet ailleurs tant espéré. Ils semblent victimes d'une force centripète qui les ramènent irrémédiablement dans la boucle.

De façon plus tragique encore, certaines pistes évoquées par les jeunes diplômés pour reconquérir le sens en entreprise (ONG, entrepreneuriat, entreprises libérées...) ont déjà été envisagées par leurs écoles de formation. En effet, les écoles de commerce et d'ingénieurs incitent leurs étudiants à s'engager dans la vie associative. Certaines écoles ont des parcours spécifiques pour les futurs entrepreneurs et disposent d'incubateurs dans des pépinières d'entreprises⁵². La question des entreprises libérées est abordée lors des cours de théorie des organisations... En somme, c'est comme si les écoles avaient déjà tout anticipé du parcours de leurs étudiants jusqu'à leur désertion et les échappatoires qu'ils emprunteront. Ce constat a quelque chose d'angoissant et confirme la dimension systémique de l'absurde qui s'étend des entreprises aux institutions de formation. Plus que jamais, l'ailleurs apparaît chimérique.

Cette quête impossible d'un ailleurs est également au cœur de la vie de Michel Leiris. Lors d'une conférence prononcée le 12 octobre 1948 à l'Institut français de Port-au-Prince, il retrace son propre parcours d'écrivain-ethnologue :

« C'était d'un dépaysement plus complet que j'éprouvais le besoin, ressentant (...) un véritable malaise dans cette culture qui était la nôtre. »
(Leiris, 1996, p. 878)

Dans ses analyses, Catherine Maubon (2009) revient sur cette quête frénétique d'un ailleurs qui structure l'itinéraire leirisien. En effet, que ce soit « *pour son plaisir ou son travail, seul ou en groupe, dans le vieux ou le nouveau monde, à la recherche du passé ou du futur d'une humanité malade au présent, Leiris n'a jamais cessé de voyager depuis que, jeune surréaliste, il s'embarqua pour l'Égypte, en direction de cette Afrique que, quelques années plus tard, il traverserait d'ouest en est, pendant près de deux ans. Et pourtant, où qu'il allât, d'où qu'il revînt, le voyageur se retrouva toujours les mains vides* ». (p. 235) Pour Leiris, cette quête d'un ailleurs insaisissable, d'une épiphanie révélatrice est peut-être le « *fantôme* » de sa vie. Il rejoint en cela les propos d'Abel Tiffauges, le personnage du roman de Michel Tournier (1991 [1970]) qui tient lui aussi un journal de bord.

⁵² L'EDHEC, l'INSEAD, HEC ou encore l'École Nationale des Ponts et Chaussées (ENPC) possèdent un incubateur à Station F, un campus de startup créé par Xavier Niel à Paris.

« *En vérité je m'acquitte de mes fonctions - comme j'ai été soldat, comme j'ai eu des femmes, comme je paie mes impôts - en homme éteint, en somnambule, rêvant sans cesse d'un éveil, d'une rupture qui me libérera et me permettra d'être enfin moi-même.* »

(Tournier, 1991 [1970], p. 108)

L'Afrique fantôme n'échappe pas à cette règle. Le continent africain est l'exemple paradigmatique de cette incapacité à trouver cet ailleurs. Alors qu'il pense partir pour un continent à la culture et aux traditions éloignées des us et coutumes européens, Leiris (2008 [1934]) découvre sur place une parodie exotique marquée par les stigmates de la colonisation occidentale. C'est comme si Leiris était frappé d'une malédiction, incapable d'avoir un accès à cet ailleurs tant désiré. En effet, « *Leiris est venu à l'Afrique comme un affamé, pour qu'elle le nourrisse, lui transfère de sa substance, lui insuffle le véritable élan de vivre* » mais il n'en est rien (Cogez, 1999, p. 242).

Comme nous l'avons vu précédemment (*cf. 3. 1. 8. Les limites des utopies : le cas des start-up*), la question de l'ailleurs n'est pas directement mise de côté par Leiris (2008 [1934]) dans *L'Afrique fantôme*. Il aurait pu se contenter de sa première désillusion en arrivant à Dakar et rester névrosé pendant toute sa traversée du continent mais ses espoirs déçus reprennent vie lorsqu'il passe la frontière éthiopienne : « *il pense enfin tenir son affaire, parvenir au lieu du dénouement.* » (Cogez, 1999, p. 242) À Gondar, Leiris (2008 [1934]) va jusqu'à s'installer chez Malkam Ayyahou et pense enfin toucher du doigt cet ailleurs aux saveurs de graal : « *j'ai fait un grand plongeon* » écrit-il le 14 octobre 1932 (p. 511) Malheureusement, cette frénésie est suivie par une période de déflation absolue marquée par des sentiments d'échec : « *Gondar n'existe plus.* » (p. 576)

À l'image de l'itinéraire des jeunes diplômés, *L'Afrique fantôme* fonctionne selon une logique systémique et circulaire. Leiris (2008 [1934]) retombe irrémédiablement sur ce qu'il a tenté de fuir et retrouve l'amertume de l'échec. L'ailleurs reste et restera un horizon inatteignable : « *gueule de bois. (...) Adieu à l'Afrique. Froid. Tristesse. Dégoût d'être en Méditerranée.* » (Leiris, 2008 [1934], p. 642-645)

De l'absurde systémique à la ritournelle : se sauver par l'écriture

Dans une tribune récemment publiée sur la plateforme *The Conversation*, nous sommes revenus sur l'enfermement circulaire vécu par certains jeunes diplômés (Simon, 2021b). Ainsi, Maeda, le jeune diplômé et ancien consultant devenu rappeur, évoque la circularité de ses journées au bureau. À cet égard, il use d'un style ciselé et d'une construction paratactique pour mieux dénoncer la vacuité, la monotonie et la sécheresse de ses journées.

« À partir de là, la spirale infernale est enclenchée. Le réveil sonne, déjà en retard. Puis le RER, blindé de monde. Prendre le suivant. Arriver un peu en retard en pressant le pas sur l'esplanade. Badger à l'entrée de la tour, le verre est glacé. Faire la queue pour l'ascenseur. S'installer à la seule place libre de l'open space. Allumer son ordinateur. Ouvrir Excel. Ouvrir PowerPoint. [...] Ne pas ouvrir YouTube ou Facebook sans jeter un coup d'œil furtif derrière soi, au cas où un chef passerait par là. Après-midi similaire au matin. Puis sortir boire un verre avec ses amis. [...] Futile, superficiel, ridicule ? Peut-être. Ne pas rentrer trop tard. Dormir, oublier. Les jours sont tous pareils, gris et maussades⁵³. »

En observateurs acerbes de notre société tertiaire et eux-mêmes jeunes diplômés, les membres du collectif FAUVE ≠ (2014) ont dénoncé la folie induite par les journées passées au bureau. Dans leur morceau intitulé « *Sainte Anne* », ils ont mis en musique le constat amer d'un jeune cadre qui tente de comprendre comment il en est arrivé là.

« *J'en ai assez de me taper à déjeuner
Des salades composées
Ou de la barbaque en carton bouilli
De manger sur un coin de table
Puis de passer des après-midis minables à enculer les mouches
Et finir par embrayer sur des "afterworks" entre collègues
Mais quel cafard à croire qu'on aime tellement
Se faire enfler la journée qu'on en redemande le soir. »*
(FAUVE ≠, 2014, 2^{ème} minute)

En somme, Maeda et FAUVE ≠ (2014) se rejoignent dans la dénonciation de cette « *spirale infernale*⁵⁴ » où les jeunes diplômés passent des journées « *minables à enculer les mouches* » (FAUVE ≠, 2014, 2^{ème} minute). Dans leurs textes, on retrouve la dimension cyclique et l'enfermement, caractéristiques d'une vie salariée morne et décevante.

Dans *L'Afrique fantôme*, on retrouve également cette circularité et le caractère systémique d'un périple qui débouche irrémédiablement sur un désenchantement. Le texte est finalement traversé par une triple circularité. Circularité des événements vécus par Leiris (2008 [1934]) d'abord. En effet, les journées se suivent et se ressemblent sur le continent africain : « *rien de très intéressant* » (Leiris, 2008 [1934], p. 37) écrit-il le 11 juin 1931 tandis que le 5 avril 1932, il précise que « *l'oisiveté [le] mène au pire cafard et à la fin de tout* » (Leiris, 2008 [1934], p. 268). Circularité

⁵³ <https://www.fuyonsldefense.com/blog/news/il-etait-consultant-a-la-defense-il-est-devenu-rappeur.php>

⁵⁴ <https://www.fuyonsldefense.com/blog/news/il-etait-consultant-a-la-defense-il-est-devenu-rappeur.php>

des désillusions ensuite. Leiris (2008 [1934]) est profondément déçu pendant toute la première partie de son voyage puis son espoir renaît lorsqu'il passe la frontière abyssine. Malheureusement, le désenchantement le gagne à nouveau alors qu'il vit chez Malkam Ayyahou (*cf. 3. 1. 8. Les limites des utopies : le cas des start-up*). Circularité des strates textuelles enfin. De fait, *L'Afrique fantôme* est traversée par un rappel circulaire et continu à des textes antérieurs. Pour Jérôme Lamy (2016), « ces signaux textuels, ces balises de rappel forment un script enveloppant l'œuvre de Leiris. Ils sont son chiffre intime, sa désignation autoréférentielle, l'assurance que l'entreprise du dire-soi n'est pas vaine ». Lamy (2016) insiste sur cet entrelacs de deux formes littéraires : à la strate comme « façon cumulative de dire sa vie » s'ajoute le cercle comme « inachèvement du dire-soi ». En somme, *L'Afrique fantôme* repose sur cette triple circularité qui boucle sur elle-même. Leiris (2008 [1934]) est d'ailleurs bien conscient de cet enfermement circulaire. Voici ce qu'il écrit le 1^{er} octobre 1932 :

« Je ne parle pas. À qui parlerais-je ? Je mange les grains qu'on me donne, bois le café qu'on me tend. Je regarde ces trois choses : le carnet d'Abba Jérôme, le diaphragme du mouton, le genou nu d'Emawayish, et sens plus que jamais mon irrémédiable isolement. C'est comme si ces trois points, formant un triangle dans ma tête (du fait que je suis seul à connaître tous leurs liens), coupaient autour de moi l'univers au couteau comme pour m'en séparer et m'enfermer à jamais dans le cercle – incompréhensible ou absurde pour quiconque – de mes propres enchantements... »
(Leiris, 2008 [1934], p. 504)

Dans *L'adieu au voyage*, Vincent Debaene (2010) revient sur cette déception qui fonctionne comme un motif obsédant dans le texte leirisien. Cette désillusion presque essentielle va même jusqu'à contaminer le lecteur de *L'Afrique fantôme*.

« Le « schème » de la déception y est sans doute « perceptible, au moins à l'état latent » (...) On observe ainsi un curieux redoublement entre le projet initiatique du voyage, espoir d'un savoir délivré dans l'expérience, et le mode de lecture que l'ouvrage prescrit. C'est la même illusion, en effet, de part et d'autre : dans la croyance en un sens issu de l'émiettement des 647 entrées quotidiennes de L'Afrique fantôme et dans l'espoir de Leiris que son voyage le mènerait quelque part – ailleurs qu'à Djibouti s'entend. Du reste, à la fin du livre, le lecteur se retrouve comme Leiris au terme du parcours : content d'être arrivé au bout, il a quelques souvenirs enchantés, se rappelle de longs moments d'ennui, éprouve un sentiment d'irréalité quant à ce qu'il a lu. Il regrette de ne pas avoir pris plus de notes, et ne peut se défaire d'une déception un peu vague et du sentiment diffus d'avoir été floué ; il n'y a, comme annoncé, aucun moment de vérité dans L'Afrique fantôme ; sans doute le savait-on dès le début, mais cela ne console pas tout à fait. »
(Debaene, 2010, p. 279)

Debaene (2010) décrit ici le sentiment d'un voyage qui boucle sur lui-même et qui garde un goût d'inachèvement malgré l'arrivée à Djibouti. Les déceptions se succèdent comme si elles avaient déjà été anticipées.

Finalement, cette question du cercle et ce motif de la répétition font écho aux analyses de Gilles Deleuze & Félix Guattari (2009 [1980]) dans *Mille Plateaux*. En effet, cette écriture de la répétition à laquelle s'adonne Leiris (2008 [1934]) est à penser comme un moyen de territorialiser, de s'approprier l'espace laissé par la page blanche. Cette répétition hébéphrénique renvoie à cet « *enfant dans le noir, saisi par la peur, [et qui] se rassure en chantonnant* » (Deleuze & Guattari, 2009 [1980], p. 382) présenté dans *Mille Plateaux*. Comme le souligne Anne Sauvagnargues (2013), la ritournelle désigne « *ce vocable naïf et enfantin [qui] emporte dans ses trois syllabes les redondances de l'enfance, le retour des refrains et des rondes, des comptines et des jeux* » (p. 45). Le motif de l'enfance revient également dans *L'Afrique fantôme* notamment lors de l'arrivée de Leiris (2008 [1934]) à Gondar. En effet, il est pris d'une sorte d'« *euphorie primitiviste* » motivée par « *le plaisir de retrouver un état antérieur dans lequel il est aisé de reconnaître le narcissisme primaire de l'enfance* » (Leborgne, 2017).

Avec cet exemple d'un enfant qui chantonne dans le noir pour se rassurer, Deleuze & Guattari (2009 [1980]) cherchent à illustrer leur concept de « *ritournelle* ». Malgré une mobilisation abondante des concepts deleuziens en management (Styhre, 2002; Linstead & Thanem, 2007; Painter-Morland, 2011; Colombero & al., 2021), la « *ritournelle* » n'a jamais fait l'objet d'une analyse dans le champ gestionnaire. Dès lors, Deleuze & Guattari (2009 [1980]) souhaitent ainsi proposer une philosophie de l'art en prise avec notre réalité, à la fois pragmatique et engagée. Pour cela, ils s'appuient sur la « *ritournelle* », un concept inventé par Guattari (2009 [1979]) dans *L'inconscient machinique*. Plus précisément, ce terme est emprunté à Jacques Lacan. Anne Sauvagnargues (2013) précise que « *Lacan se servait du terme de ritournelle pour dénommer les stéréotypies des langages privés psychotiques, leur agrammaticalité scandée, répétitive, butée, obsessionnelle. [Dès lors], Guattari en tord l'usage dès 1965, dans sa pratique clinique* » (p. 50-51).

La ritournelle est donc développée originellement dans un cadre thérapeutique (cf. 1. 3. 5. *Vers une libération des entreprises - L'éloge de l'autonomie et de la transversalité*), tout comme le départ de Leiris pour l'Afrique peut être perçu comme une cure psychanalytique. En effet, si Leiris « *ne sait pas trop ce que l'Afrique lui réserve, il sait tout de même pourquoi il part : pour connaître une « épreuve » qui le fera rompre pour de bon avec la vie littéraire et le « surréalisme de café » (il suit en cela les conseils de son psychanalyste, le docteur Borel)* » (Debaene, 2015, p. 265-266). Dès lors, la ritournelle désigne les stéréotypies répétitives de la parole des schizophrènes, c'est un refrain qui revient indéfiniment et qui n'a pas de sens. La

ritournelle correspond à ces étiquettes qui sortent de la bouche des schizophrènes de façon machinique. Ces jaculations stéréotypées et frénétiques en psychanalyse vont être reprises pour penser l'art de façon pragmatique.

Grâce au concept de ritournelle, l'art devient affaire de territorialité. Deleuze & Guattari (2009 [1980]) vont appliquer la ritournelle à l'art dans *Mille Plateaux* avec cet exemple de l'enfant dans le noir qui se rassure en chantonnant. Ils décrivent ainsi un enfant qui utilise une dynamique grâce à laquelle les sémiotiques lui permettent de se rassurer dans le noir. Ils répondent à la question : « *qu'est-ce qui nous permet de nous développer en tant qu'humains dans le monde ?* » Nous le faisons par sémiotique de ritournelle. Dans cet exemple, on a affaire à la riposte d'un enfant solitaire qui utilise la façon qu'il connaît de chanter pour se protéger et avoir moins peur. On assiste à « *l'irruption temporelle d'une initiative, aussi petite soit-elle, pour accrocher aux formes déjà là, perçues comme menaçantes, des routines ou des rituels nouveaux* » (Sauvagnargues, 2013, p. 51). En plus de le rassurer, la chanson lui donne un moyen pour habiter le territoire, pour créer un cercle protecteur, résister à l'angoisse et conquérir une stabilité grâce à la configuration d'un milieu sonore. Cette « *jeune singularité s'essaye [donc] à habiter son monde* » (Sauvagnargues, 2013, p. 47). La ritournelle, c'est ce qui va permettre de se constituer un chez-soi, un cercle contre les forces menaçantes qui sont envoyées en dehors. En effet, « *le chez soi ne préexiste pas, il a fallu le constituer, tracer un cercle pour concentrer et installer un centre, fragile et incertain* » (Sauvagnargues, 2013, p. 53).

Cette circularité des événements sur laquelle Leiris (2008 [1934]) n'a aucune prise fait l'objet d'une réappropriation par le geste littéraire. Ce travail de consignation du quotidien africain mis au point par Leiris (2008 [1934]) assure cette fonction de protection et de conquête dont parlent Deleuze & Guattari (2009 [1980]) dans *Mille Plateaux*. En somme, toute *L'Afrique fantôme* fonctionne par sémiotique de ritournelle. Dès lors, la forme répétitive de la ritournelle devient une façon de s'approprier l'espace scriptural. Noircir du papier quoi qu'il en coûte afin de subvertir la circularité des événements, telle est la leçon de *L'Afrique fantôme*.

Dès lors, cette monotonie vécue puis retranscrite permet à Leiris (2008 [1934]) de s'approprier quelques pages arrachées à la glaise du quotidien. C'est ce que soutient Gérard Cogez (2000) quand il évoque le rôle joué par cette écriture journalière : « *dans son arsenal personnel de moyens lui permettant de donner forme au monde qui l'entoure, Leiris a eu (...) recours à l'écriture au jour le jour.* » (p. 52)

Dans ces conditions, Deleuze & Guattari (2009 [1980]) développent une vision pragmatiste de l'art où on fait de l'art pour habiter. « *L'art remplit [ici] une fonction socioexpressive, qui se déclenche au seuil de la territorialisation, et vaut donc sur le*

plan politique comme sur le plan expressif ou psychologique » (Sauvagnargues, 2013, p. 58). En effet, « *nous, enfants et militants (...), psychotiques et normopathes, comment prenons-nous consistance ? Par le jeu rythmique par lequel nous arrachons aux milieux environnants un territoire* » (Sauvagnargues, 2013, p. 48). En l'occurrence ici, c'est bien la littérature qui permet d'arracher un territoire au milieu. La littérature est donc une « *opération qui permet d'ajuster un « chez-soi* » » (Sauvagnargues, 2013, p. 47). C'est un phénomène qui « *s'opère dès qu'un vivant agence des matières expressives pour consolider son petit moi, comme un chez-soi* » (Sauvagnargues, 2013, p. 55). Alors que Leiris (2008 [1934]) ne sait plus vraiment où il habite (il avait fui l'Europe pour se « *liquider* »), l'Afrique ne lui a pas offert le refuge qu'il espérait tant. C'est donc ce journal de bord qui fait office de « *chez-soi* », que ce soit au milieu des ruines de Kitaba ou face aux falaises de Bandiagara.

En somme, les ritournelles sont des « *buissons de signes sensibles par lesquels [Leiris arrache] un territoire aux milieux environnants, par consolidation et habitude* » (Sauvagnargues, 2013, p. 46-47). Noircir la page blanche par le geste scriptural devient un acte de territorialisation. En écrivant, Leiris (2008 [1934]), les membres du collectif FAUVE ≠ (2014) et Maeda élaborent sur le papier « *un mixte d'univers incorporel et de territoire existentiel, en quoi consiste une habitation* » (Sauvagnargues, 2013, p. 52). Ce n'est d'ailleurs peut-être pas un hasard si Maeda a choisi le rap pour se réapproprier son destin. En effet, le rap et la musique en général constituent des moyens efficaces pour prendre la parole et dénoncer les travers de notre société. Ainsi, Morgan Jouvenet (2006) s'est intéressé à la dimension artistique et critique des musiciens français. Pour lui, nul doute que « *le rap et les musiques électroniques agissent comme des vecteurs critiques. Dans le cas du rap, la critique consonne avec les crises sociales, urbaines (...) et assigne à la musique un ancrage social et territorial* » (Préface - p. XVI). Le rap de Maeda est donc un puissant vecteur de territorialisation.

Avec la ritournelle, Deleuze & Guattari (2009 [1980]) parviennent à saisir « *la puissance de répétition du jeu comme devenir, arrimage et accostage d'univers inédits, favorisant un territoire existentiel* » (Sauvagnargues, 2013, p. 49). En somme, le processus est composé de plusieurs moments distincts. Le premier moment correspond à cette peur panique qui saisit l'enfant lorsqu'il est dans le noir. Pour se rassurer, il va alors entamer une chanson. Le deuxième moment est ce geste de territorialisation qui constitue un cercle où l'enfant dispose d'un chez-soi. Cependant, Deleuze & Guattari (2009 [1980]) soulignent que toute territorialisation est en même temps déterritorialisation. Il y a donc un troisième moment qui est ce geste d'ouverture du cercle vers l'extérieur : on appelle quelqu'un ou bien on va soi-même au dehors, on s'élançe. Il n'y a jamais seulement détermination et habitation d'un territoire, il y a toujours cet élan vers l'autre du territoire. Ce geste de déterritorialisation permet d'envisager une sortie au-delà du cercle répétitif. C'est

par la déterritorialisation qu'il devient alors possible de quitter les obsessions qui hantent l'esprit. Michel Houellebecq (2015) ne dit pas autre chose lorsqu'il invite tout écrivain à « *briser le cercle* » par un travail acharné sur les hantises.

« Le travail permanent sur vos obsessions finira par vous transformer en une loque pathétique, minée par l'angoisse ou dévastée par l'apathie. Mais, je le répète, il n'y a pas d'autre chemin. Vous devez atteindre le point de non-retour. Briser le cercle. Et produire quelques poèmes, avant de vous écraser au sol. Vous aurez entrevu des espaces immenses. Toute grande passion débouche sur l'infini. » (Houellebecq, 2015, p. 26)

Si l'écriture est un soin voire un remède, c'est grâce à ce dernier temps du processus décrit par Deleuze & Guattari (2009 [1980]) : la déterritorialisation. Pour comprendre concrètement l'usage de cet ultime moment, Anne Sauvagnargues (2013) propose d'en revenir au dispositif psychanalytique mis en place par Félix Guattari. En effet, il « *proposait à son patient R. A. de s'immerger dans la chorégraphie posturale d'une copie du roman de Kafka, elle-même routinière et stéréotypée, pour s'y déterritorialiser s'il se peut, pour modifier son territoire existentiel en assouplissant ses ritournelles de fixation. Avec cet acte asignant, apparemment insensé, la consigne de recopier à la lettre un texte donné, Guattari proposait à R. A. de se déterritorialiser* » (Sauvagnargues, 2013, p. 54). En d'autres mots, la déterritorialisation consiste à trouver « *cette brèche, cette coupure constituante [qui] est toujours en attente* » (Sauvagnargues, 2013, p. 55). Après s'être territorialisés par la répétition des journées monotones, Michel Leiris (2008 [1934]) et Maeda peuvent espérer atteindre ce point de rupture qui annonce la déterritorialisation et la sortie de l'enfermement circulaire.

Ritournelle et quête identitaire

Par ailleurs, Deleuze & Guattari (2009 [1980]) permettent de penser ce rapport essentiel entre répétition et expression vitale. Une autre caractéristique de la ritournelle découle de l'exemple de cet « *enfant dans le noir, saisi par la peur, [et qui] se rassure en chantonnant* » (Deleuze & Guattari, 2009 [1980], p. 382). Comme le note Anne Sauvagnargues (2013), « *qu'il s'agisse d'un enfant implique la coexistence d'un faisceau de problèmes : rythmes conjuratoires de la réassurance et de la consolidation précaire d'une identité, rythmes génétiques du développement psychique, du jeu et de l'apprentissage, où la répétition s'affirme comme mode de constitution du soi* » (p. 47).

Dès lors, le concept de ritournelle joue également un rôle essentiel dans la consolidation identitaire notamment chez Michel Leiris. Ainsi, Jacqueline Barus-Michel (2004) rappelle que tout sujet humain « *a un besoin vital d'une unité identitaire (cohésion et cohérence)* » (p. 69). Or, sur ce point, Leiris était parti pour se

quitter, pour se « *liquider* » et se cherche partout en Afrique. Dès lors, la ritournelle est une façon de lancer une « *analyse génétique de la formation du soi* » (Sauvagnargues, 2013, p. 48). Comme le rappelle Philippe Sabot (2012), « *la littérature nous sert, d'une manière ou d'une autre, à (mieux) connaître le monde qui nous entoure ou à (mieux) nous connaître.* » (p. 140) En s'adonnant à la pratique quotidienne du journal, il cherche à développer un rituel intime dans le but de faire surgir une part enfouie de lui-même, de faire entendre la voix de son *daïmôn* intérieur. Vincent Debaene (2015) en est convaincu : ce journal leirisien est « *propédeutique parce que sa tenue relève d'abord de la technique de soi ; c'est une sorte d'exercice spirituel* » (p. 267).

Cette quête identitaire est donc primordiale dans le travail d'élaboration littéraire opéré par Leiris (2008 [1934]) dans *L'Afrique fantôme*. Cet écrivain qui joue aux ethnographes tente de se saisir lui-même à travers son écriture journalière. Finalement, « *le texte, tout miroir qu'il est, [devient] lieu de rencontre, de découverte, de l'autre et de soi-même* » (Lambrichs, 2009, p. 49). C'est à ce point de paroxysme que l'écriture se mue en « *scalpel, [en] outil de compréhension de soi-même et du monde* » (Lambrichs, 2009, p. 47).

Grâce à *L'Afrique fantôme*, Leiris (2008 [1934]) donne corps aux analyses de Jean-Pierre Richard qui considère l'œuvre littéraire comme « *une aventure spirituelle. Projet existentiel, et non plus produit d'un projet, l'œuvre [devient] recherche d'être. En elle et par elle, une conscience s'invente sujet* » (Bélisle, 1970, p. 132).

Comme le rappelle Serge Mboukou (2016), Leiris (2008 [1934]) fait partie de ces « *attentifs scrutateurs, passionnés et fascinés par la vie en ses jaillissements souterrains, sauvages et non encore officialisés, disciplinés* ». De son aveu d'échec à rencontrer l'Afrique, Leiris (2008 [1934]) tire une expérience positive : celle de mieux se comprendre grâce à l'écriture. S'écouter, se confronter à ses tourments et « *converser avec soi-même* » (Pavie, 2015) telles sont les vertus cardinales de ce travail cathartique. Le geste littéraire est une façon pour Leiris (2008 [1934]) d'en passer par « *une confrontation à des choses de lui-même* » (Mboukou, 2016) mais c'est aussi et surtout une question de vie ou de mort. « *La littérature, selon Leiris, n'est pas que pur jeu sonore (...), c'est un engagement à la vérité sur soi et sur le monde tel qu'il va, d'où sa comparaison de la littérature avec la tauromachie dans laquelle le torero met sa vie en jeu.* » (Vauday, 2021, p. 129-130)

3. 2. 2. Discussion pédagogique et managériale

A - Repenser l'enseignement en école de management et d'ingénieurs

Si Martin Parker (2018) appelle à une décision radicale en souhaitant « *fermer les écoles de gestion*⁵⁵ » (cf. 1. 1. 1. *La vie en école : une initiation aux premières dérives absurdes*), nous pensons en revanche qu'il est encore possible de réformer l'enseignement du management. Dès lors, nous allons esquisser ci-après une série de propositions pour penser à nouveaux frais l'expérience étudiante en école.

La question du corps professoral

Au cours de nos entretiens, les jeunes diplômés ont fait état de leur déception quant à la qualité et à l'engagement de leurs professeurs en école de commerce ou d'ingénieurs (cf. 3. 1. 2. *Les fossés successifs entre prépa, école et entreprise*). Après avoir côtoyé des professeurs qualifiés d'« *impressionnants* » en classes préparatoires, les jeunes diplômés ont été confrontés à un corps professoral désabusé. Ainsi, Marine nous a fait part de son mécontentement concernant l'enthousiasme et l'engagement des enseignants qu'elle a pu croiser en école : « *en école, grosse déception mais grosse, grosse déception en particulier au niveau des profs parce que je m'attendais à avoir des profs qui soient enthousiastes vis-à-vis de ce qu'ils enseignent, qui soient enthousiastes de partager leur passion, ce pourquoi ils font de la recherche et je pense que je peux te citer deux profs qui m'ont donné cette impression-là pendant toute ma scolarité en école d'ingénieurs donc ça ne fait pas beaucoup et du coup, grosse frustration parce que oui, on a bossé comme un fou jusqu'à la fin de la prépa, on a passé ce satané concours et on arrive là et on se dit : « mais pourquoi ? » »*

Il est donc urgent pour le corps professoral des écoles de commerce et d'ingénieurs de se remettre en question. Le premier point d'amélioration réside dans l'investissement des professeurs dans leurs fonctions d'enseignement. Un cours se prépare à l'avance et les slides présentées aux étudiants doivent être claires, efficaces et compréhensibles. La forme des présentations ne doit pas être négligée non plus. En effet, des slides qui ne sont pas mises à jour, avec un design désuet ne font qu'accroître le sentiment de désengagement du professeur vis-à-vis de sa fonction d'enseignant. L'engagement passe également par la prise en compte des étudiants. L'enseignant se doit de connaître les prénoms de ses étudiants et de répondre dès que possible à leurs questions et à leurs sollicitations par mail.

À l'échelle institutionnelle, un second point d'amélioration pourrait être mis en place. Il s'agirait de revaloriser l'enseignement dans l'évaluation et la considération

⁵⁵ Version originale : "Shut Down the Business Schools".

des enseignants-chercheurs. À l'heure actuelle, les professeurs sont majoritairement valorisés pour leurs recherches et leurs publications dans des revues classées. Ils obtiennent des bonus à chaque parution, ce qui permet aux écoles de conserver leurs accréditations et de conforter leurs places dans les classements internationaux. Dès lors, l'objectif serait de rééquilibrer la valorisation des fonctions d'un enseignant-chercheur en ne faisant plus de l'enseignement une fonction subalterne, laissée à la marge de la recherche pure.

Le problème des cours bullshit

Nos entretiens ont également mis en lumière le caractère nébuleux, éthéré voire « *bullshit* » de certains cours dispensés en école (cf. 3. 1. 2. *Les fossés successifs entre prépa, école et entreprise - B - La perception de l'école*). Comme le rappelle Sébastien Lardez (2012), « *les étudiants se rejoignent souvent auprès d'un constat : ils ont l'impression de ne rien apprendre en cours, que finalement tout ça, "c'est du vent"* ». Sur cette question souvent taboue, Jessica Gourdon (2012) a donné la parole à plusieurs étudiants qui « *ont été déçus par les premiers enseignements* » reçus en école. On retrouve par exemple Julia qui aurait préféré recevoir des enseignements plus vastes que du pur management technique : « *on nous parle de management alors qu'on n'a jamais mis les pieds en entreprise. (...) Moi, j'avais envie de cours de culture géo, de géopolitique, de socio.* » (Gourdon, 2012)

Nous proposons ici de répondre aux attentes de Julia en donnant de la profondeur et de la densité aux cours dispensés en école. Dans la lignée de Fabien de Geuser & Alain Max Guénette (2018), nous plaidons en introduction pour un usage des humanités pour développer la recherche en sciences en gestion. Il serait ici opportun de s'appuyer sur des œuvres littéraires pour donner du contenu aux cours de management. C'est le pari qu'ont fait certains enseignants comme James Gardner March⁵⁶ qui a marqué des générations d'étudiants en élaborant des cours autour de *Guerre et Paix* et de *Don Quichotte* ou encore Delphine Minchella (2019a) qui a opté pour la biographie de Louis XVI et les œuvres de William Shakespeare pour construire un cours original et passionnant.

La reconexion avec le réel

L'enseignement supérieur a également un rôle clé à jouer dans la reconexion avec le réel. Par exemple, les écoles et les universités doivent comprendre qu'elles forment des étudiants situés dans un monde concret et qui seront confrontés à tout un ensemble de préoccupations humaines. Les missions sur le terrain doivent être au cœur des programmes éducatifs afin de lier plus systématiquement théorie et

⁵⁶ <https://www.gsb.stanford.edu/insights/james-march-what-don-quixote-teaches-us-about-leadership>

pratique. Dans un autre ordre d'idées, les liens entre les cours théoriques et les associations étudiantes doivent être renforcés. En effet, les associations permettent facilement de mettre en pratique les enseignements reçus.

En cours, il pourrait être également intéressant de faire le lien entre l'univers managérial et le travail manuel en rappelant que l'artisanat n'est pas une sphère autonome distincte du reste des activités commerciales. Travailler dans un atelier, ce n'est pas seulement créer des objets, c'est aussi acheter des matières premières, échanger avec des fournisseurs, gérer des stocks et vendre des produits.

La reconnexion avec le réel de l'entreprise passe également par le développement accru et systématique de points de contact entre le monde du travail et les jeunes en formation. L'entreprise ne doit pas devenir une « *boîte noire* » hermétique, totalement séparée des étudiants qui s'apprêtent à l'intégrer. Certes, les stages et les parcours en alternance permettent déjà d'instaurer un dialogue entre le monde académique et le monde professionnel mais celui-ci doit être complété et amplifié pour avoir une portée véritable. Au lieu de créer des mythes, il devient primordial pour les institutions académiques de développer des façons d'interagir avec les entreprises plus concrètes, plus vivantes et plus incarnées. Ces échanges féconds pourraient s'incarner dans l'organisation de tables rondes avec une pluralité d'acteurs, dans la mise en place de semaines d'observation participante ou non, d'interactions avec les promotions antérieures... Il s'agirait finalement d'en passer par une connaissance moins factice de l'entreprise et de ses mécanismes : moins de storytelling pour plus d'immersion.

Avec toutes ces propositions, le but est de développer une voie éthique enracinée dans des valeurs qui placent l'être humain au cœur d'un monde concret (Gomez, 2013), débarrassé de ses fantômes.

Intégrer à la formation une approche critique du management

L'enseignement dans les universités, dans les écoles de commerce et les écoles d'ingénieurs a un rôle essentiel à jouer pour prévenir le choc et la désillusion lors de l'arrivée en entreprise. Il s'agirait de focaliser l'enseignement gestionnaire sur les *Critical Management Studies (CMS)* qui ont pour objectif d'explorer les limites et les apories des techniques classiques de gestion. Des travaux comme ceux menés par Alvesson & Spicer (2016) ou par David Courpasson (2019) pourraient avoir leur place dans les enseignements dispensés aux étudiants. C'est dans cet esprit qu'Isabelle Huault & Véronique Perret (2011) proposent de mobiliser Jacques Rancière afin de reconfigurer l'espace de la formation au management pour en faire un lieu propice à l'irruption du dissensus. Dans un autre registre, l'enseignement de l'éthique des affaires a également un rôle central à jouer pour mettre en question les discours

organisationnels (Oddo, 1997). En somme, les *Critical Management Studies* ont pour vocation de mettre au jour ce qui se passe vraiment dans les organisations sans se contenter des discours de façade et des subterfuges managériaux.

Comme le note Craig Prichard (2009), de nombreux manuels en sciences de gestion ancrés dans ce courant critique sont apparus récemment (Clegg & al., 2016 [2004]; Jackson & Carter, 2006; Knights & Willmott, 2007). Ils forment une constellation d'ouvrages rassemblés sous le syntagme « *Critical Management Education* » (CME). Dès lors, ces manuels constituent des contrepoints importants aux théories gestionnaires conventionnelles en fournissant une analyse critique approfondie des concepts clés et des pratiques courantes dans les organisations. Dans ce courant, Michael Reynolds & Russ Vince (2004) proposent de développer une pédagogie critique en faisant converger deux traditions distinctes : l'apprentissage par l'expérience et l'action et l'application de perspectives critiques à la pratique gestionnaire. En outre, Craig Prichard (2009) avance trois inflexions possibles pour présenter les études critiques en école de management. Il s'agit tout d'abord d'établir avec les étudiants des distinctions entre les différentes formes de connaissances selon les acteurs (consultants, managers, universitaires...) et de montrer que chacun d'entre eux a des objectifs particuliers. La deuxième inflexion consiste tout simplement à replacer la politique au cœur de la vie organisationnelle. Dans un troisième temps, Prichard (2009) invite les enseignants à fusionner les deux premiers mouvements afin de les intégrer dans des contextes particuliers et d'organiser une confrontation avec des problématiques organisationnelles.

Au-delà des propositions de Prichard (2009), il est nécessaire que les critiques formulées à l'égard des organisations ne s'érigent pas en opposition systématique et stérile à tous les phénomènes relatifs à la vie en entreprise. Sur ce point, James Gardner March (1999 [1998]) met en garde l'enseignant qui chercherait à tout démystifier en permanence.

« L'enseignant a de bonnes raisons pour mettre en question les mythes [organisationnels], mais aussi quelques motifs de prudence. (...) [En effet], la demande des étudiants pour des explications et des recettes simples, la pression de l'institution, nous poussent à propager le mythe. Nous avons donc un comportement inconséquent : nous contestons le mythe pour mieux le propager quelques instants plus tard. » (March, 1999 [1998], p. 9)

Prévenir les désillusions en repensant l'orientation des étudiants

Enfin, l'enseignement supérieur doit investir plus sérieusement la question de l'orientation des étudiants. En effet, de nombreuses écoles disposent de « *career centers* » insuffisamment exploités. Pour prévenir la désillusion en arrivant en entreprise, les « *career centers* » pourraient mettre en place des programmes de

décryptage des offres d'emploi. Il s'agirait d'inciter les étudiants à devenir des acteurs de leur recherche d'emploi en se transformant en enquêteurs spécialistes du vocabulaire organisationnel. Savoir décrypter le marché de l'emploi, c'est être à l'écoute des signaux faibles mais c'est aussi aller chercher des informations parfois cachées sur les entreprises.

Ce travail d'investigation passerait par la prise de contact via les réseaux sociaux avec d'anciens salariés ou des salariés en poste pour avoir des retours sur le contenu des missions, l'ambiance de travail... Osborn & LoFrisco (2012) ont montré dans leur étude que Facebook, LinkedIn et Twitter étaient les réseaux sociaux les plus utilisés par les « *career centers* » pour chercher de l'information. Cette enquête pourrait également s'appuyer sur des sites d'évaluation comme Glassdoor⁵⁷ qui proposent aux salariés d'évaluer leurs entreprises de manière anonyme. De telles pratiques permettraient aux jeunes diplômés de ne plus être de simples spectateurs de leur parcours professionnel mais des acteurs avisés, éclairés et avertis.

B - Nouvelles perspectives managériales

Pour un usage modéré des écrans

Selon Matthew B. Crawford (2016a [2015]), il est essentiel de reconnecter les salariés avec le réel. Contre « *la monétisation brutale de chaque instant disponible de notre cerveau* » (Crawford, 2016b), le philosophe réhabilite l'attention comme capacité apprise à gérer notre vie mentale. En cela, il cherche à lutter contre cette « *civilisation du poisson rouge* » dénoncée par Bruno Patino (2019) qui fait le lien entre la durée maximale de l'attention d'un poisson rouge dans son bocal (8 secondes) et celle des *millenials* qui ont grandi avec les écrans connectés (9 secondes).

Voici ce que Charles nous avait confié lors de son entretien sur la façon dont il vivait son rapport à l'écran au quotidien : « *moi déjà je n'arrive pas à réfléchir devant un écran. Je suis obligé d'imprimer en fait quand je dois faire quelque chose de complexe. Je suis obligé d'imprimer, d'écrire (...) je pense que l'écran est dangereux parce qu'il modifie vraiment notre rapport à la connaissance, que ce soit la lecture ou que ce soit l'écriture.* »

Sherry Turkle (2002) a développé une analyse similaire dans un article intitulé « *Our Split Screens* ». Pour elle, « *les ordinateurs influencent notre réflexion sur la vie et l'esprit [et] ils peuvent le faire de façon assez directe*⁵⁸ » (p. 5). En ce qui concerne

⁵⁷ <https://www.glassdoor.fr/index.htm>

⁵⁸ Version originale : «computers influence our thinking about life and mind [and] they may do this quite directly.»

la difficulté pour se concentrer et lire sur un écran, Dillon & al. (1988) ont relevé plusieurs différences qui suggèrent que la lecture à partir d'un écran est plus lente, plus fatigante, moins précise et diminue la compréhension pour les lecteurs. Au cours de son entretien, Marine avait souligné l'importance d'avoir un support écrit pour lire et écrire efficacement : *« j'aime bien me sortir la tête de l'écran pour mettre sur papier mes idées donc j'ai des carnets, des crayons, des trucs comme ça parce que ça permet en fait d'avoir une autre perspective. »*

On voit ici émerger l'idée d'une sobriété technologique essentielle au maintien d'une vie mentale saine et équilibrée. Cette proposition rejoint les aspirations du mouvement « *low tech* » qui s'oppose à toute forme de digitalisation imposée. D'après Philippe Bihoux (2014), le mouvement « *low tech* » recherche avant tout une innovation utile, sobre et durable. Ce mouvement se présente comme un moyen de s'inscrire à nouveau dans le temps long et de retrouver cette attention perdue dont parle Matthew B. Crawford (2016a [2015]).

Plus d'humanité pour moins de technique

Même si certains jeunes diplômés désertent leur entreprise, d'autres préfèrent continuer à suivre des parcours professionnels classiques. Il est donc nécessaire de proposer quelques conseils pour éviter que les jeunes diplômés ne deviennent des fantômes devant leurs écrans. Ces pratiques s'inscrivent dans la perspective développée par Ghislain Deslandes (2016) de considérer la gestion au-delà d'une vision purement technique. Tout au long de leurs entretiens, les jeunes diplômés ont fait le vœu d'un retour de l'humain au cœur de leur travail. C'était selon eux un moyen de lutter contre les effets néfastes du travail sur écran.

Au cours de son entretien, Marc nous a révélé qu'il passait sa *« journée sur un outil de calcul, sur un outil de synthèse et d'analyse. [Il ne rencontrait] personne [et ne parlait] à personne. »* Par conséquent, il avait besoin de davantage d'*« interactions humaines »*. Baptiste, lui aussi, avait atteint un point de saturation lorsqu'il avait trop travaillé sur écran et préférait *« être au contact des gens »*. Dans un autre contexte, Clémentine a souligné que *« la partie la plus intéressante [de sa journée de travail, c'était] quand même quand [elle avait] des interactions humaines »*. Pendant son entretien, Esther a résumé le rôle crucial joué par le contact humain dans son travail quotidien : *« ce qui me gênait, c'est que le seul moyen de travailler dans mes expériences passées était [de rester] derrière un ordinateur. (...) Il y avait très peu de connexions humaines. C'est la connexion humaine qui me manquait. (...) [Le fait] d'être juste derrière des emails et derrière son téléphone plutôt que d'aller rencontrer les gens et de leur parler directement. (...) Je trouve que les choses sont tellement mieux faites quand on se voit, quand on*

se comprend, quand on connecte physiquement pour ensuite aboutir à quelque chose de concret et d'être productif. »

En partant d'une perspective phénoménologique, Éric Faÿ (2009) avait déjà rappelé l'importance du contact humain pour contrecarrer ce qu'il appelait l'« *organisation virtuelle* ». Dans le cadre d'une étude qualitative menée dans le département de restauration d'une université britannique, Chin-Ju Tsai (2016) avait noté que certaines des personnes interrogées ne s'ennuyaient pas pendant leur service car elles entretenaient un contact humain surtout avec les étudiants présents sur le campus.

Dans un contexte où le télétravail prend une place de plus en plus prégnante dans les entreprises, il est important de rappeler le rôle essentiel joué par le contact humain pour donner du sens à l'activité. Ce sont tous ces moments informels partagés à la machine à café (Mocquet, 2014), à la cafétéria ou en réunion qui permettent de s'inscrire dans un collectif humain. Comme le rappelle Cécilia Brassier-Rodrigues (2015), « *même si les rituels passent de plus en plus inaperçus de nos jours, ils sont nécessaires à la vie en communauté, notamment parce qu'ils assument une fonction de cohésion sociale. Dans une société en perte de valeurs, de plus en plus individualiste, de plus en plus virtuelle, ils sont porteurs d'une certaine stabilité des pratiques sociales.* » (p. 28)

Quelques recommandations lorsque les écrans sont incontournables

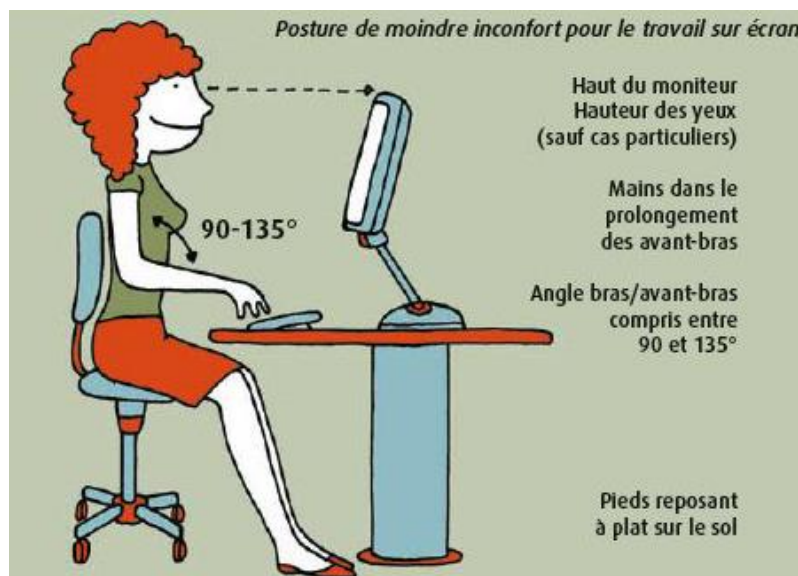
Par ailleurs, il est possible de mettre en place des bonnes pratiques pour tous les salariés qui ne peuvent pas travailler sans écran. Le travail sur écran peut entraîner une fatigue oculaire, des troubles musculo-squelettiques... Au cours de son entretien, Noémie avait résumé sa relation avec l'écran par une phrase : « *mon rapport à l'écran, mal aux yeux.* » Jules rappelait que quand « *vous avez regardé pendant 10 heures au minimum un écran, votre vue est défoncée.* » Dans le même esprit, Livia avait ajouté qu'elle avait besoin de trouver « *des lunettes parce que ça démonte les yeux l'écran* ».

À la fin des années 1970, Meyer & al. (1979) nous avertissaient déjà de l'impact de la charge visuelle due aux écrans. Plus récemment, Blehm & al. (2005) ont mis en garde les salariés contre les divers troubles oculaires liés à l'utilisation des écrans. Ils rapportent une variété de symptômes oculaires comme la vision floue, une diplopie, des rougeurs, des irritations... Sur ce point, Speeg-Schatz & al. (2002) ont mené une étude approfondie sur l'impact du travail sur écran sur le niveau de vision des employés. Leurs résultats étaient sans appel : les signes subjectifs de fatigue visuelle dus au travail sur écran (diplopie, picotements oculaires, maux de tête...) étaient

significativement plus fréquents dans la cohorte exposée aux écrans que dans la cohorte de contrôle.

Sur son site Internet⁵⁹, l'Institut National de Recherche et de Sécurité (INRS) formule plusieurs recommandations ergonomiques pour tenter de pallier aux problèmes liés au travail sur écran : choisir un écran mat avec un affichage sur fond clair, placer l'écran perpendiculairement aux fenêtres, avec le haut de l'écran réglé au niveau des yeux...

Figure 23 - Posture de moindre inconfort pour le travail sur écran



(Source : <https://www.inrs.fr/risques/travail-ecran/prevention-risques.html>)

Respecter les termes du contrat psychologique

Afin de réduire l'écart encore trop grand entre travail promis et travail réel, il devient urgent pour les entreprises de respecter les termes du contrat psychologique passé avec leurs collaborateurs (Robinson & Rousseau, 1994). Les managers doivent être conscients des dangers du storytelling (Enriquez, 2012 [1997]) et doivent orienter leurs pratiques vers trois vertus cardinales : la simplicité (Ashkenas, 2007), l'honnêteté (Murphy, 1993) et l'humilité (Argandona, 2015 ; Frostenson, 2016). Il s'agit tout simplement d'en revenir à un « *management éthique* » que Ghislain Deslandes (2012) appelle de ses vœux.

Même s'il peut paraître difficile de blâmer les entreprises lorsqu'elles cherchent à promouvoir leurs postes et leurs opportunités aux jeunes générations, il est en revanche possible de leur conseiller d'éviter d'être dans la surenchère permanente

⁵⁹ <https://www.inrs.fr/risques/travail-ecran/prevention-risques.html>

par rapport à certaines missions qu'elles proposent au marché des futurs recrutés. Dans ces conditions, il devient par exemple primordial de renoncer à l'usage abusif d'anglicismes et de tous les mots de la « *novlangue managériale* » (Vandevelde-Rougale, 2017) qui participent à cette exagération et à cette « *grandiloquence* » dont parlent Mats Alvesson & Yiannis Gabriel (2016). En effet, pour les raisons mises en évidence dans notre enquête, promettre monts et merveilles quand la réalité du terrain est triviale, c'est ajouter au découragement de ceux qui y ont cru.

À la « *grandiloquence* » dénoncée par Alvesson & Gabriel (2016), il faut préférer cette modestie de l'impact défendue par Pierre-Yves Gomez (2018) dans la postface du livre de Magali Perruchini (2018) sur les « *nouveaux artisans* ». Voici ce qu'il écrit : « *ces vingt-cinq [artisans] n'ont pas la prétention de certains startups du digital : changer le monde ! Ils veulent simplement réaliser une belle moto, produire du papier dominoté à l'ancienne ou faire plaisir en vendant du pain de qualité. Cette modestie change plus sûrement le monde.* » (p. 253)

Vers de nouvelles façons d'organiser les réunions de travail

Parmi les éléments favorisant la survenue de situations absurdes en entreprises, les jeunes diplômés ont insisté sur l'organisation systématique de réunions devenues trop nombreuses et inutiles (cf. 3. 1. 3. *Les conditions d'apparition de l'absurde en entreprise - Le problème des réunions (trop nombreuses, inutiles)*). Ce constat rejoint nos analyses présentées dans le mémoire de master intitulé « *L'ennui entre destruction et création : le cas des réunions de travail* » (Simon, 2017).

Dans le cadre de cette recherche, nous avons formulé des propositions pour les managers qui animent les réunions sous la forme de dix points d'amélioration. Pour pallier le caractère régulier et cyclique de certaines réunions, il était apparu essentiel d'introduire davantage de flexibilité dans l'agenda afin d'organiser des réunions en fonction des besoins et non plus à dates fixes. Nous avons également proposé de réduire le nombre des réunions et d'en améliorer la qualité en privilégiant les séances plus courtes en petit comité (moins d'une dizaine de personnes) afin de ne convier que les personnes réellement concernées par le sujet. Il était également possible d'agir sur le contenu des réunions en insistant sur l'obligation de conclure les réunions par des décisions et des objectifs clairs pour la suite de l'activité. Toutes ces pistes permettraient de remédier à certains travers mis en lumière par les jeunes diplômés que nous avons interrogés.

Repenser la formation et l'accès aux fonctions managériales

Il faut tout d'abord rappeler que dans les « *entreprises, le management fait souvent partie des propositions d'évolution* » (Soymié, 2018). Il suffirait alors de

quelques cours reçus en MBA ou de séminaires de coaching pour faire du salarié lambda un encadrant crédible. Si le costume ne fait pas le manager, le titre fonctionne encore moins comme un énoncé performatif (Austin, 1991 [1962]). Il ne suffit pas de décréter un salarié manager pour qu'il le devienne effectivement. L'ancienneté et quelques conseils reçus sur le tas ne permettront pas nécessairement de faire d'un bon technicien un manager digne de ce nom qui plus est, s'il adopte un comportement odieux et détestable.

Il est donc essentiel ici de ne pas considérer que les fonctions managériales sont l'aboutissement d'une carrière en entreprise. En effet, il y a d'excellents techniciens qui ne sont pas faits pour encadrer une équipe. Il est donc préférable que ces salariés restent sur des postes purement techniques. Il serait totalement contre-productif de chercher à les convertir à tout prix en managers.

Par ailleurs, il faut accentuer la formation des managers en poste. Une formation continue aux sciences sociales au sens large (philosophie, lettres, psychologie, sociologie...) serait bien plus bénéfique que des séminaires de team building contre-productifs. Il s'agirait par exemple de former des « *managers-philosophes* » et d'insister sur le concept de « *managérialité* » développé par Éric Delavallée (2010) pour nommer le processus par lequel une personne devient manager.

Ainsi, « *la managérialité est un processus de transformation qui [...] comporte trois dimensions* » (p. 121) : culturelle, sociale et psychologique. Pour Delavallée (2010), le bon manager, c'est celui qui est capable d'accepter « *qu'un de ses collaborateurs puisse faire mieux que lui. [...] Il doit alors renoncer à sa toute-puissance, passer du stade de l'indépendance à celui de l'interdépendance.* » (p. 121-122) Doute, hésitation et remise en question font partie des attributs essentiels d'un manager qui ne se prend pas pour le centre du monde. En somme, le bon manager, c'est l'antithèse du « *sale con* » décrit par Robert Sutton (2010 [2007]).

Repenser le team building : pour un usage du "team joining"

Enfin, il est important de souligner que le team building ne doit pas devenir une solution prête à l'emploi pour pallier des déficiences structurelles de l'entreprise. Ce n'est en aucun cas une solution miracle (Liebowitz & De Meuse, 1982). Voici ce que rappelait Iris lors d'un entretien : « *le team building n'a de sens que s'il y a un besoin ponctuel, c'est-à-dire que (...) s'il y a des petites tensions qui sont vraiment superficielles ou qui sont dues à un événement qui est conjoncturel et non pas structurel. Mais un team building où de base, tu es en désaccord avec les valeurs de l'entreprise et que tu ne trouves pas de sens dans ton travail, c'est un pansement sur une plaie qui reste ouverte.* »

On ne fait pas oublier aux collaborateurs le non-sens de leurs activités quotidiennes par des séminaires de créativité, de cohésion ou d'intelligence collective. En voulant injecter du sens, on débouche parfois sur le non-sens absolu. Il faut donc savoir raison garder quant à l'usage de ces sessions. En effet, il ne faut pas perdre de vue que l'objectif premier du team building est de fédérer et de faire grandir collectivement les équipes et non de pallier la vacuité des tâches quotidiennes.

Cette remise en question des pratiques de team building nous a amené à proposer un nouveau concept : celui de "*team joining*" (cf. 3. 1. 3. *Les conditions d'apparition de l'absurde en entreprise - C - La perception du management - Le cas des sessions de team building*). En effet, le terme "*building*" implique un processus de construction d'équipe par simple décret. Une fois la session terminée, l'équipe se doit d'être soudée. Malheureusement, les liens entre des individus ne se tissent pas automatiquement parce que les managers l'ont décrété. La cohésion ne fonctionne pas sur le mode d'un énoncé performatif (Austin, 1991 [1962]). Ainsi, le "*team joining*" est une façon de répondre aux dérives potentielles du team building.

Nous souhaitons ici rappeler les caractéristiques essentielles du "*team joining*". Ainsi, le "*team joining*" est une activité ayant pour objectif de tisser des liens entre les membres d'une équipe. Il ne s'agit en aucun cas d'imposer des activités farfelues aux collaborateurs mais de leur proposer de "*se joindre*" au groupe, de prendre part aux événements proposés sans contrainte. Ces séances reposent sur plusieurs principes essentiels.

Le premier d'entre eux et qui le distingue du team building classique, c'est son caractère spontané et bottom-up. Le "*team joining*" ne s'impose pas aux collaborateurs, il repose sur un principe d'adhésion et sur une proposition qui vient de la base. Chaque collaborateur est libre d'y participer ou non. Deuxièmement, le "*team joining*" s'appuie sur des moments de rencontre informels très simples. Rien de mieux que de sortir boire un verre avec ses collègues après la fin de la journée de travail. Enfin, des événements plus structurés peuvent être organisés mais ils ne doivent en aucun cas être basés sur la contrainte ou sur des activités infantilisantes. L'invitation de personnalités hors du commun (grands sportifs, stratèges militaires...) pour sensibiliser les collaborateurs sur des thèmes précis (stress, coopération, communication...) est un exemple qui permet d'échapper au double écueil des activités puériles (De Funès & Bouzou, 2018) et du discrédit dont sont victimes certains coachs en entreprise (De Funès, 2019).

Répondre aux attentes des jeunes diplômés qui souhaitent être à l'AISE en entreprise (Autonomie, Impact, Stimulation, Équilibre)

L'objectif final pour les managers est de répondre aux attentes formulées par les jeunes diplômés au cours des entretiens. Parvenir à contenter ces demandes permettrait aux entreprises à la fois d'attirer et de retenir les jeunes recrues. Nous suivons en cela l'appel d'Estelle Morin & Benoît Cherré (1999) pour qui il est essentiel « *de se demander quelles sont aujourd'hui les caractéristiques d'un travail qui a du sens pour ceux qui sont chargés de mettre en place les conditions dans lesquelles il s'effectue* ». (p. 83)

En premier lieu, il est possible d'accroître l'autonomie des salariés en leur déléguant des tâches et en les invitant à prendre des décisions importantes. Flexibilité, confiance et esprit d'initiative font partie des éléments clés pour responsabiliser les salariés au quotidien. Dès lors, il s'agit de sortir d'un micro-management, tatillon et bureaucratique où tous les faits et gestes du salarié sont scrutés et analysés pour mettre en place un « *management situationnel* » (Tissier, 1997) qui ouvre la voie à l'autonomie et à la responsabilisation.

Par ailleurs, développer l'impact du travail effectué au quotidien peut passer par une diversification des missions confiées aux collaborateurs. Dans le cas des cabinets de conseil, il est possible d'accroître l'impact des missions en développant un portefeuille de clients publics, issus du monde associatif... C'est ce qui est arrivé à Martin qui travaillait dans un grand cabinet de conseil : « *dans le secteur public, moi j'ai notamment travaillé pour la douane où j'ai aidé par exemple à lutter contre la mafia et les contrefaçons de cigarettes en France. J'ai aidé à mettre en place des réformes du quinquennat, notamment la réforme des APL. J'ai aidé les États africains à rebâtir leur stratégie pour utiliser un maximum leur budget et à attirer les investisseurs privés. Donc toutes ces missions-là ont été aussi l'occasion pour moi de me sentir utile très franchement.* » Finalement, de telles missions ont permis à Martin de diversifier son travail en vue d'amplifier son impact sur la société.

Troisièmement, la stimulation est un des éléments essentiels mentionné par les jeunes diplômés pour retrouver du sens dans leur activité. Pour cela, les entreprises peuvent promouvoir l'intrapreneuriat qui désigne tantôt le fait d'« *entreprendre au sein d'une société* » (Pinchot, 1985), tantôt « *la mise en œuvre d'innovations par des employés travaillant sous le contrôle d'une entreprise*⁶⁰. » (Carrier, 1996, p. 6) Laisser une place à l'initiative individuelle en établissant une culture de l'intrapreneuriat permet d'accroître la stimulation des salariés en poste. En effet, « *la diffusion de valeurs tendant à responsabiliser les salariés ainsi qu'à les encourager à faire part de leurs idées et à proposer des pistes de solutions par rapport aux problèmes qu'ils*

⁶⁰ Version originale : "the individuals who implement innovations in the firms that employ them."

rencontrent est à ce titre reconnu comme étant un élément fondamental dans la stimulation de l'esprit intrapreneurial des membres du personnel. » (Lisein & Zanet, 2013, p. 145) Même si Olivier Basso (2005) appelle à être méfiant en s'intéressant à « *la face obscure de l'intrapreneuriat* », il n'en reste pas moins que cette pratique reste une piste intéressante à explorer en vue d'assurer la stimulation des jeunes recrues au travail. Une autre possibilité nous a été donnée par Raphaël lors de son entretien. Il s'agit de laisser un espace aux projets personnels au sein des semaines de travail : « *en fait il y a Google qui fait ça, ils laissent une journée par semaine pour leurs employés pour se consacrer à un projet perso ou un projet de groupe et du coup ils développent des trucs en parallèle qui leur plaisent, mais souvent c'est lié avec l'entreprise.* » Cette pratique est une façon de stimuler les salariés sur des sujets qui leur tiennent à cœur.

Enfin, l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle est le dernier élément mis en avant par les jeunes diplômés de notre étude. Afin d'assurer cet équilibre, il est indispensable pour les entreprises de fournir un téléphone professionnel à chacun de leurs salariés. En effet, recevoir des appels relatifs à son emploi sur son téléphone privé en dehors des heures d'activité ne fait qu'accroître l'empiètement du travail sur le temps de repos. À cet égard, Nathalie Colombier (2007) rappelle que « *le téléphone portable [peut rapidement devenir] une source de stress pour le salarié* ». (p. 118) Plus largement, Jean-Emmanuel Ray & Jean-Paul Bouchet (2010) soulignent que les « *technologies de l'information et surtout de la communication effacent peu à peu la frontière spatiale mais aussi temporelle de notre bon vieux droit du travail (...): elles sont même l'un des principaux facteurs de la confusion grandissante vie professionnelle/vie personnelle d'aujourd'hui.* » (p. 44) Il faut donc bien mesurer l'impact que peut avoir le téléphone sur la vie quotidienne des employés et s'assurer d'une frontière étanche entre travail et vie privée en fournissant un portable professionnel qui doit rester sur le lieu de travail une fois la journée terminée ou qui doit être éteint en dehors des heures d'activité.

En somme, toutes ces recommandations sont autant de pistes à la disposition des managers et des organisations pour attirer et retenir les jeunes diplômés en répondant au mieux à leurs besoins.

C - Suivre Leiris (2008 [1934]) pour se retrouver soi-même

Même si le quotidien en entreprise apparaît bien souvent décevant à l'image des journées d'enquête ethnographique vécues par Leiris (2008 [1934]) en Afrique, la fuite n'est pas l'unique stratégie à adopter. Dans le préambule à *L'Afrique fantôme*, Leiris (2008 [1934]) renverse la perspective sur la responsabilité de ses désillusions : « *L'Afrique du début de l'avant-dernière décennie était elle aussi bien réelle et (...) ce n'est donc pas à elle mais à moi qu'il faut que je m'en prenne.* » (p. 12) Leiris (2008

[1934]) s'interroge sur ses propres illusions et ne tient pas l'Afrique pour l'unique responsable. Par conséquent, il y aurait un effort à consentir de la part des jeunes diplômés pour changer leurs illusions sur l'entreprise.

Comme évoqué précédemment, Leiris (2008 [1934]) opère par l'écriture un double travail d'ouverture au monde et de recentrement sur lui-même. Dès lors, nous souhaitons proposer aux jeunes diplômés de s'inspirer de cette pratique leirisienne du journal de bord pour se retrouver eux-mêmes. La pratique n'est pas nouvelle. En effet, l'anthropologue Marcel Mauss (2021 [1947]) incitait déjà ses élèves à se rendre sur place et à prendre des notes précises de leurs observations. Ce thème irrigue également la littérature gestionnaire. En s'intéressant à une expérience pédagogique réflexive en école de management basée sur l'écriture, Juliette Fronty & Rochdy Lairi (2020) ont rappelé que le learning journal ou carnet de bord est un outil qui a suscité beaucoup d'intérêt de la part des chercheurs. Présenté comme un « *catalogue de situations vécues écrites* » (Lahire, 2008, p. 173), le learning journal est finalement le lieu par excellence « *de la réflexivité sur soi* » (Lahire, 2008, p. 173). « *La réflexivité consiste à travers un processus de questionnement intérieur à apprendre à partir de soi et de son expérience, en cherchant à identifier les croyances et hypothèses sous-jacentes qui guident actions et pensées.* » (Fronty & Lairi, 2020, p. 3) La réflexivité est donc un travail de retour sur soi dynamique : elle a un impact aussi bien sur soi-même que sur le réel, elle transforme le rapport au monde par l'élaboration d'un point de vue plus critique à la fois extérieur et intérieur (Alvesson & al., 2008). L'objectif est de retrouver l'estime de soi pour s'aimer soi-même et « *pour mieux vivre avec les autres* » (André & Lelord, 2008 [1999]).

Dans l'introduction de *L'Afrique fantôme*, datée de 1950, Leiris (2008 [1934]) donne des éléments sur sa méthode d'écriture : « *l'ouvrage (...) consiste en la reproduction, pratiquement sans retouches, d'un journal que j'ai tenu de 1931 à 1933 au cours de la Mission ethnographique et linguistique Dakar-Djibouti.* » (p. 11) Leiris conçoit *L'Afrique fantôme* comme un travail de prises de notes effectuées au jour le jour : « *le livre constitue une sorte de réserve de souvenirs et d'expériences, de fragments et d'épisodes* » (Debaene, 2015, p. 269). Selon lui, il n'a pas à retoucher ses notes : il veut qu'elles arrivent brutes entre les mains de son lecteur. Dès lors, l'écrivain devenu ethnographe n'envisage aucun travail de réélaboration littéraire ou même de préparation à la publication. Il rejoint en cela les préceptes surréalistes de l'écriture automatique qui permettent de s'émanciper de l'étroitesse d'une pensée régie par la raison. Il s'agit de donner à lire au lecteur un texte littéraire tel que son auteur l'a rédigé au premier jet. « *C'est précisément cette neutralité factuelle qui fait [la] valeur et [la] force [du texte] : la consignation, sans jugement de valeur, des faits, gestes et impressions d'un ethnographe sur le terrain.* » (Debaene, 2015, p. 264)

Du côté des jeunes diplômés, l'objectif serait de reprendre à leur compte ce travail leirisien de journal de bord pour jeter pêle-mêle leurs impressions, leurs observations et leurs déceptions sur leur quotidien en entreprise. Ce travail de consignation fait écho à la stratégie mise en œuvre par Simone Weil (2017 [1951]) dans *La Condition ouvrière* lorsqu'elle avait choisi de rapporter son quotidien sous la forme d'un journal d'usine. La rédaction d'un tel journal doit se faire sans a priori, ni jugement mais doit permettre d'entreprendre « *un travail d'excavation, de creusement, d'évidage de soi* ». (Lamy, 2016) C'est à cette condition seulement que la catharsis peut exprimer toutes ses potentialités dans cette quête éperdue de « *recherche de soi* » (Touraine & Khosrokhavar, 2000).

3. 3. Chapitre neuvième : limites et perspectives de recherche

3. 3. 1. Limites de la recherche

Les biais lors des entretiens

Parmi les limites de cette recherche, il y a tout d'abord les biais éventuels lors des entretiens. Au cours des entretiens individuels que nous avons menés, nous avons posé différentes questions sur le ressenti et les éléments de stimulation au travail pour en venir à des exemples de situations absurdes vécues en entreprise. Par conséquent, les personnes interrogées ont pu être influencées dans leurs réponses par la tonalité générale de l'entretien et avoir tendance à accentuer leurs réponses sur des aspects négatifs de la vie en entreprise.

Le danger des entretiens directifs

Afin de collecter nos données, nous avons opté pour des entretiens semi-directifs en nous basant sur un guide d'entretien composé d'une vingtaine de questions. Le risque de tels guides est de finir par être absorbé par les questions et de basculer vers des entretiens directifs où on se cantonne à cocher des cases au lieu de laisser un espace ouvert pour l'interviewé.

Les limites de la configuration globale

L'élaboration de notre configuration globale peut également soulever plusieurs interrogations. Mbengue, Vandangeon-Derumez, & Garreau (2014 [1999]) soulèvent certains risques dans la construction de modèles conceptuels qui s'inspirent de l'approche de Miles & Huberman (1991). Tout d'abord, les variables repérées ont-elles « *nécessairement un lien empirique autre que logique* » (p. 352) ? Il est difficile de répondre à cette première question car la construction de notre configuration globale mêle logique et empirie.

Par ailleurs, dans une configuration basée sur une étude qualitative, il est difficile d'évaluer l'intensité des variables. La tyrannie des process est-elle une condition d'apparition de l'absurde plus forte que le management par les objectifs ? Difficile à justifier.

Enfin, Mbengue, Vandangeon-Derumez, & Garreau (2014 [1999]) rappellent qu'il est souvent tentant d'« *établir des liens entre un nombre relativement élevé de variables, au risque de perdre de vue les mécanismes majeurs sous-jacents au phénomène étudié* ». (p. 353) Avec 11 conditions d'apparition de l'absurde en entreprise, notre configuration est peut-être confrontée à un dilemme : « *être parcimonieux et assez complet à la fois.* » (p. 353)

3. 3. 2. Perspectives de recherche

Une étude complémentaire avec un panel élargi de jeunes diplômés

En termes de pistes de recherche, il serait possible de compléter notre étude en interrogeant des jeunes diplômés qui ont opté pour des voies différentes de celles de l'entrepreneuriat. Dans notre revue de littérature, nous avons évoqué plusieurs pistes explorées par les jeunes diplômés pour retrouver du sens dans leur activité (*cf. 1. 3. Chapitre troisième : à la recherche du sens perdu : vers de nouvelles utopies ?*). En revanche, nous n'avons pas eu l'occasion d'interroger des jeunes diplômés qui auraient travaillé dans des entreprises libérées ou qui auraient choisi l'oisiveté comme art de vivre (*cf. 3. 1. 8. Les limites des utopies : le cas des start-up*). Compléter notre panel d'interviewés avec ce type de profils permettrait d'accroître la densité et la richesse de nos résultats.

Une étude complémentaire avec une approche différente

Comme nous l'avons précisé dans notre présentation des idéaux-types de jeunes diplômés (*cf. 3. 1. 1. Idéaux-types et méharées des jeunes diplômés*), ce travail de recherche s'inscrit dans une démarche similaire à celle mise en place par Sainsaulieu (2014 [1977]) dans *L'identité au travail*. Notre propos n'est pas de rentrer dans l'épaisseur du phénomène étudié mais d'en donner une cartographie la plus lisible possible. En suivant une métaphore géographique, nous nous intéressons aux contours de la carte sans rentrer dans les détails de chaque rivière, chaque prairie, chaque édifice... Dans cette thèse, nous avons choisi à dessein de proposer une carte d'atlas plutôt qu'une carte IGN qui chercherait à décrire toutes les aspérités du terrain.

Dès lors, il serait possible d'entreprendre une étude plus approfondie qui s'intéresserait spécifiquement aux parcours de vie de quelques jeunes diplômés. Ce n'était pas notre propos ici et nous assumons cette posture. Même si nous esquissons quelques méharées au cours de notre travail, s'intéresser aux caractéristiques individuelles et aux évolutions personnelles s'inscrit dans un autre projet de recherche, aux objectifs totalement différents. Une telle enquête reviendrait à interroger 5 à 10 jeunes diplômés pour rentrer en profondeur dans les détails de leurs itinéraires afin de saisir les déterminations et les interactions en jeu. Ce nouveau travail s'ancrerait alors dans les travaux en sociologie et sciences de gestion sur les récits de vie (Desmarais & Grell, 1986; Bertaux, 2005; Sanséau, 2005; Pruvost, 2010).

Une étude similaire auprès d'autres générations

On pourrait également entreprendre une enquête similaire auprès d'autres générations de salariés. Il s'agirait de mener une étude qualitative composée d'entretiens semi-directifs auprès d'une population différente. En effet, des salariés plus âgés seraient peut-être moins critiques à l'égard de certaines situations vécues en entreprise. En fonction des différences de perception, on pourrait alors effectuer une étude comparative avec les résultats mis en évidence dans la présente recherche.

Une étude qualitative sur la perception de l'« entreprise fantôme »

Il serait également possible de mener une nouvelle étude qualitative sur la perception de notre notion d'« entreprise fantôme » parmi les jeunes diplômés et parmi d'autres catégories de salariés. L'objectif serait de présenter les grands enjeux autour de cette notion en montrant qu'elle se situe dans ce fossé entre l'entreprise promise et l'entreprise dans sa réalité prosaïque. Cette étude permettrait de valider la pertinence de cette notion pour penser l'absurde et le devenir fantomatique des individus dans les organisations.

Une étude quantitative pour vérifier notre configuration globale

Une quatrième piste de recherche serait de prolonger notre étude qualitative par une étude quantitative auprès d'un échantillon de jeunes diplômés de plusieurs entreprises. Il s'agirait alors d'élaborer un questionnaire à soumettre aux jeunes diplômés sur le thème de l'absurde au travail pour tester et vérifier les 11 conditions d'apparition de l'absurde que nous avons mises en évidence dans notre configuration globale. Cette étude permettrait d'évaluer le poids et l'intensité de chacune de ces conditions dans l'apparition du phénomène. Elle pourrait également déterminer des corrélations potentielles entre certaines conditions d'apparition.

CONCLUSION

LE RETOUR À L'INTÉRIORITÉ, À LA SUBJECTIVITÉ ET À
L'INCARNATION

« J'ai admiré à quelle hauteur familière (...) vous vous êtes placé pour dévider votre fil de foudre et de bon sens. Quel généreux courage ! Quelle puissante et irréfutable intelligence tout au long ! (Ah ! cher Albert, cette lecture m'a rajeuni, rafraîchi, raffermi, étendu. Merci.) »

(René Char à Albert Camus le 16 juillet 1951, *Correspondance (1946-1959)*, p. 86)

Premiers éléments de conclusion : de la Dive Bouteille rabelaisienne à la leçon de Rilke (2002 [1929])

C'est tout d'abord avec Rabelais (1997b [1564]) que nous souhaitons conclure cette thèse. En effet, nous avons déjà évoqué les œuvres rabelaisiennes pour établir un parallèle entre les aventures des pantagruélistes et le parcours des jeunes diplômés en entreprise (cf. 1. 2. 1. *Le sens en entreprise : une quête impossible. De Rabelais à Camus*). Dans *Le Cinquième Livre*, Rabelais (1997b [1564]) va mettre un terme à l'errance de Panurge et de ses compagnons. Après tant de sacrifices, ils vont enfin rencontrer l'oracle de la Dive Bouteille. Les aventuriers en quête de sens reçoivent de la Dive Bouteille le mot tant attendu : « *Trinch* ». Cependant, ce mot ne leur apporte aucune réponse immédiate car il n'a pas de sens en lui-même : il doit être interprété, faire l'objet d'une glose. Dès lors, le mot est soumis à la même interprétation que l'énigme en prophéties de la fin de *Gargantua*. Bacbuc annonce finalement que « *Trinch* » signifie « *Buvez* ».

En somme, il ne sert à rien de courir par monts et par vaux pour trouver le sens, il suffit de boire du vin bon et frais pour que le sens se révèle. Dès lors, Bacbuc va préciser son interprétation sous la forme d'une exhortation qui vient conclure l'œuvre rabelaisienne.

« La Dive Bouteille vous y envoie, soyez vous-mêmes interprètes de votre entreprise. » (Rabelais, 1997b [1564], p. 325)

Il faut donc interpréter soi-même ce que l'on vit, ce que l'on traverse. Il ne faut pas chercher le sens ailleurs qu'en soi-même. Rabelais (1997b [1564]) nous livre ici une leçon humaniste d'une sagesse inouïe : il rend à l'homme sa liberté de penser contre toute forme d'autorité et d'oppression. La leçon qu'il délivre au terme de cette quête redonne tout son pouvoir à l'homme et à sa capacité de penser par lui-même. La Vérité n'existe pas mais il y a des vérités plurielles, celles qu'on s'approprie, qu'on s'invente, celles qu'on trouve après avoir exercé son esprit critique.

En cela, le message rabelaisien rejoint les conseils de Rainer Maria Rilke (2002 [1929]) dans les *Lettres à un jeune poète*. Ces lettres rassemblent la correspondance de l'écrivain autrichien avec le jeune Franz Kappus. Derrière l'intransigeance des recommandations rilkiennes, il y a de véritables conseils de vie adaptés aux jeunes diplômés.

« Personne ne peut vous apporter conseil ou aide, personne. Il n'est qu'un seul chemin. Entrez en vous-même, cherchez le besoin qui vous fait écrire : examinez s'il pousse ses racines au plus profond de votre cœur. Confessez-vous à vous-même : mourriez-vous s'il vous était défendu d'écrire ? Ceci surtout : demandez-vous à l'heure la plus silencieuse de votre nuit : « Suis-je vraiment contraint d'écrire ? » Creusez en vous-même vers la plus profonde réponse. Si cette réponse est affirmative, si vous pouvez faire front à une aussi grave question par un fort et simple : « Je dois », alors construisez votre vie selon cette nécessité. Votre vie, jusque dans son heure la plus indifférente, la plus vide, doit devenir signe et témoin d'une telle poussée »
(Rilke, 2002 [1929], p. 23)

Quand Rilke (2002 [1929]) dit « *creusez en vous-même* » (p. 23), cela ne veut pas dire : « *faites confiance à vos opinions* », il s'agit d'écouter ce qui gît au plus profond de l'être. N'essayez pas de vous modeler sur l'image que les autres ont de vous. Sachez bien que les guides d'existence sont tous mauvais. Seule compte la découverte, l'exhumation en soi d'une loi intérieure qui vous permettra de faire un voyage intérieur qui en lui-même n'est pas vain. On retrouve cette idée d'une nécessité intime sous la plume de Friedrich Nietzsche (1900 [1887]) dans *La Généalogie de la morale* : « *de même qu'il est de toute nécessité qu'un arbre porte ses fruits, nos idées sortent de nous-mêmes, nos évaluations, nos « oui », nos « non », nos raisons et nos causes se développent.* » (p. 10)

Dès lors, les propos de Rilke (2002 [1929]) et Nietzsche (1900 [1887]) illustrent les problèmes auxquels sont confrontés les jeunes diplômés. Ils se disent : « *où serais-je dans dix ans ? À quel poste ? J'aimerais bien faire ci, faire ça...* » On présente les trajectoires de l'existence comme autant de possibles qu'une volonté un peu frivole et capricieuse pourrait élire indifféremment. Or, le sens de la vie n'est pas dans l'élection hasardeuse de telle ou telle option plutôt que telle autre ; le sens de la vie réside dans la découverte de ce pourquoi on est fait, de la liberté qu'on porte en soi.

La leçon de vie dispensée par Rilke (2002 [1929]) et Nietzsche (1900 [1887]) est grande tant par sa profondeur que par sa surprenante actualité. Plus que jamais, il apparaît nécessaire voire vital d'en revenir à ce voyage intérieur qui réconcilie les hommes avec eux-mêmes. Le sens de l'existence, si sens de l'existence il y a, n'est pas à chercher dans l'élection arbitraire d'une volonté frivole mais bien dans l'épreuve d'une nécessité. Le sens de la vie se fait jour au moment où l'on découvre

en soi quelque chose qu'on ne peut pas ne pas faire. Bref, il faut en revenir au dialogue avec cette voix intérieure dont nous parle le psychologue et anthropologue Victor Rosenthal (2019) dans son livre *Quelqu'un à qui parler*.

D'ailleurs, Leiris (2008 [1934]) ne dit pas autre chose dans *L'Afrique fantôme*. « Depuis la célèbre formule de Rimbaud, « Je est un autre », l'altérité [au sens de Leiris] n'est pas seulement ailleurs, dans l'exotique, mais elle est hic et nunc, en soi, dans l'intime, pour ainsi dire essentielle. » (Hollier & Jamin, 2017, p. 22)

Cette quête d'un sens individuel au plus profond de soi rejoint les conclusions de Jean-Luc Moriceau (2019) qui milite pour « *chercher le sens en tous sens* ». Il soutient que les techniques ou pratiques de management qui tentent d'imposer d'en haut un sens univoque « *ne sauraient régler et épuiser la question du sens. Il y a toujours du sens qui résiste, persiste et insiste. Outre les récriminations démocratiques et éthiques que cela suscite, la volonté de créer un sens commun, unique, sur lequel devraient s'aligner les actions et les décisions évite, et ainsi ne saurait entendre, les questions du sens. Les questions du sens : dans la double signification d'une part que le management n'est pas isolé, imperméable à une volonté de sens avec laquelle il doit composer, et d'autre part que le sens interroge le management et lui réclame des comptes.* » (p. 303) Au sens univoque impulsé par l'organisation, Moriceau (2019) oppose un sens pluriel, foncièrement individuel qui trouve ses racines dans une entreprise d'excavation personnelle.

Éthique du déraillement, vocation et congruence

Tout au long de sa conférence, Clémence Choissard (2018) exhorte ses auditeurs à adopter une « *éthique du déraillement* » : « *pourquoi cette sortie de route ? Pourquoi pas une carrière classique ? Parce que je pense que les carrières qui nous sont habituellement présentées en école ne sont pas nécessairement celles qui répondent le plus à notre besoin de sens.* » (Choissard, 2018, 1^{ère} minute) Finalement, « *les œuvres, les plus hauts accomplissements, ne peuvent naître que de déraillements, de louvoiements, de carambolages* ». (Lacroix, 2015, p. 74) En devenant enseignante au collège après être passée par HEC, Clémence Choissard (2018) a opté pour une « *reconversion-passion* » pour reprendre un des quatre idéaux-types identifiés par Catherine Négroni (2007) dans son ouvrage *Reconversion professionnelle volontaire*. Dans ce type de bifurcation, les individus mettent en avant l'idée de vocation. On est alors au cœur de ce « *travail passionné* » dont parlent Marc Lorient & Nathalie Leroux (2015), un travail où la liberté, la créativité et l'autonomie sont sources d'une motivation intrinsèque.

Cette « *bifurcation* », cette « *éthique du déraillement* » dont parle Choissard (2018) est également au cœur de l'itinéraire leirisien. Pour Patrick Vauday (2021), nul

doute que « *la bifurcation fait œuvre* » chez Michel Leiris. Bifurcation littéraire d'abord. Tour à tour poète, ethnographe et critique d'art, Leiris a côtoyé tous les registres littéraires qui se retrouvent condensés dans ce millefeuille qu'est *L'Afrique fantôme*. Bifurcation existentielle ensuite. Leiris a voulu fuir le parisianisme de ses contemporains et prendre ses distances vis-à-vis du surréalisme pour aller se « *liquider* » sur les pistes africaines. En somme, toute la vie de Leiris est marquée par le choix de cette « *voie déviante (...) qui donne aux aléas et au disparate de la vie la cohérence du grand style* ». (Vauday, 2021, p. 140)

Dans son ouvrage sur les nouveaux artisans, Magali Perruchini (2018) revient elle aussi sur ces parcours de vie marqués par les écarts et les bifurcations en tous genres. Dans la postface du livre, Pierre-Yves Gomez (2018) évoque à sa manière cette voix intérieure dont parlent Rabelais (1997b [1564]), Rilke (2002 [1929]) et Nietzsche (1900 [1887]). Au fil des portraits présentés dans le livre, on voit que « *la vie de chacun s'accomplit dans une activité professionnelle choisie, comme une réponse personnelle qui exprime, au-delà de ses compétences, un art de vivre. Le terme vocation tire ses racines de vox, la voix qui appelle. Ils sont effectivement nombreux à parler de leur vocation. Ils se sont sentis appelés, un jour, à devenir meilleurs en s'exerçant aux habiletés du plumassier ou du fleuriste* ». (p. 252)

Si Gomez (2018) parle de vocation, Choisnard (2018) préfère parler d'engagement : « *je crois en l'engagement, je crois que si chacun sait pourquoi il se lève le matin, il donne le meilleur de lui-même.* » (Choisnard, 2018, 15^{ème} minute) Or, la peur pousse souvent les jeunes diplômés « *à faire des choix dans lesquels [ils] ne [s'engagent] pas vraiment pour surtout ne pas se fermer de portes* ». (Choisnard, 2018, 1^{ère} minute) Ils viennent alors peupler les grandes banques et les cabinets de conseil ou d'audit sans trop savoir pourquoi ils sont là. C'est alors que l'absurde risque de surgir. C'est ce qui arrive au narrateur du roman d'Alexandre Lacroix (2015) qui se retrouve à diriger la *supply chain* d'une grande entreprise alors que sa vocation l'appelait ailleurs : « *mon tempérament ne me prédestinait pas à manier des chiffres ; je me définirais plutôt comme un littéraire contrarié. Parfois, je me demande quelle aurait été ma vie si j'avais osé suivre mon inclination, écouter ma vocation.* » (Lacroix, 2015, p. 70)

Les notions de vocation et d'engagement peuvent également faire écho au concept de « *congruence* » développé par le psychologue américain Carl Rogers (2012 [1956]). La « *congruence* », c'est montrer un alignement cohérent entre ce que l'on ressent, les idées que l'on a, les actions que l'on mène et les paroles que l'on formule. Autrement dit, c'est l'alignement entre ce que l'on est, ce que l'on fait et ce que l'on dit. C'est finalement cesser d'être dans un décalage permanent entre soi-même et le personnage qu'on joue au travail (cf. 3. 1. 4. *Vivre l'absurde en entreprise*

- F - *Le monde du travail comme scène théâtrale*). C'est aussi une façon d'en finir avec ce « *faux-self* » dont parle Donald Winnicott (2014 [1965]).

Cette quête de la « *congruence* » ouvre de nouvelles perspectives à tous ces Sahariens et ces Sahéliens que nous avons rencontrés au cours de cette thèse (cf. 3.1.1. *Idéaux-types et méharées des jeunes diplômés*). Cette notion permettra peut-être aux jeunes diplômés de penser à nouveaux frais leurs carrières afin d'emprunter des voies qui leur ressemblent vraiment et qui correspondent à leurs désirs les plus profonds. L'objectif ultime de cette quête, à la fois difficile et exigeante, est pourtant simple : « *être soi-même* » et tenter d'approcher cette « *existence en vérité* » dont parle Claude Romano (2019).

Dès lors, on espère que cette thèse aura permis d'y voir plus clair sur cette crise de sens traversée par les jeunes diplômés en leur proposant de ne plus subir leur destin mais d'écouter cette voix intérieure dont parlent Rabelais (1997b [1564]), Rilke (2002 [1929]) et Nietzsche (1900 [1887]), et qui trouve une résonance particulière dans la notion de « *congruence* » développée par Carl Rogers (2012 [1956]).

Épilogue : le rôle cardinal du corps, de l'incarnation et du charnel. Pour une entreprise « à venir »

C'est en commentant l'œuvre du philosophe et essayiste Brice Parain qu'Albert Camus (2006b) a rappelé que « *mal nommer un objet, c'est ajouter au malheur de ce monde* ». (p. 908) Dès lors, il apparaît que les chercheurs et les praticiens se sont trompés sur ce qu'est le réel de l'entreprise. Ce réel authentique ne se trouve pas dans les discours flatteurs que l'entreprise tient sur elle-même ou dans les discours gratifiants qu'on tient sur elle, il n'est pas non plus donné d'avance, il reste tout simplement à construire.

Ce réel passe par la prise en compte de la subjectivité des individus et de leurs désirs. « *Les personnes au travail ne sont pas que des abstractions. Elles s'incarnent dans des corps.* » (Chanlat, 2013) C'est là où l'incarnation et les écrits de Leiris (2008 [1934]) jouent un rôle essentiel pour penser l'entreprise « *à venir* » (avenir). En effet, *L'Afrique fantôme*, c'est aussi l'aventure d'un corps propre, celui de Leiris et de sa réalité sexuelle. Tout l'intérêt des moments d'ennui et de pause que Leiris (2008 [1934]) compile dans *L'Afrique fantôme* réside dans la représentation du corps qu'ils offrent au lecteur. Leiris (2008 [1934]) s'y dépeint notamment par un retour à l'onanisme et par un sursaut de son imaginaire onirique : « *pollution nocturne, après rêve à peine érotique, qui se termine par une pollution involontaire. Brusque réapparition du sexe, au moment où je croyais le moins y penser.* » (Leiris, 2008 [1934], p. 148)

Le réancrage dans la glaise du quotidien passe ici par le rappel du corps et le surgissement du réel. Comme le rappelle William Marx (2009), « *il est bon [parfois] d'ancrer l'étude littéraire dans l'existence la plus concrète. La littérature est aussi affaire d'être* ». (p. 14) La dissipation des fantômes est rendue possible par un retour en force de l'incarnation. Ce « *retour au charnel* » reprend les intuitions d'Éric Faÿ (2009) qui s'appuyait sur les écrits de Michel Henry pour opposer l'organisation virtuelle au travail humain, réel, concret en un mot. Quand Vincent Debaene (2015) s'interroge sur le titre énigmatique donné par Leiris (2008 [1934]) à son ouvrage, il se demande « *quel serait d'ailleurs le contraire de ce fantôme ? Une Afrique réelle ? Véritable ? Vivante ?* » (p. 260) Dans la perspective développée dans notre thèse, le contraire de l'« *entreprise fantôme* », c'est bien cette entreprise vivante qu'on appelle de nos vœux, cette entreprise « *à venir* », ancrée dans les corps et non dans les images et dans les discours qui gravitent autour d'elle. Plus que jamais, Jean-François Chanlat (2013) insiste sur « *cette « corporéité » de l'être humain [qui] donne des possibilités à la fois de se mouvoir, d'agir, de penser, de sentir, de toucher, de voir, de savourer, d'éprouver du plaisir ou encore de souffrir* ». Il précise à cet égard que « *toutes les actions humaines mobilisent le corps d'une manière ou d'une autre. Cette question qui peut apparaître, comme une évidence, à certains, l'est moins quand on regarde comment certaines pratiques de gestion font fi de cette réalité* ».

Que l'on parle de l'Afrique ou de l'entreprise, leur dimension fantomatique fait qu'elles ne sont jamais là où on pense qu'elles se trouvent. Elles sont toujours prises dans un différentiel qui les rend insaisissables. Voici ce qu'écrit Leiris (2008 [1934]) en préambule à *L'Afrique fantôme* : « *en ce qui concerne du moins l'Afrique, je constate que ce continent, déjà fantôme à mes yeux de 1934, m'apparaît aujourd'hui de manière plus fuyante que jamais.* » (p. 8)

Par conséquent, l'« *entreprise fantôme* » se situe dans cet entre-deux, ce décalage, cette « *impossible coïncidence* » (Mboukou, 2016) entre l'entreprise promise et l'entreprise qui n'est que ce qu'elle n'est, imparfaite et foncièrement décevante. Au travail promis présenté comme étant exaltant, la réalité de l'entreprise substitue un travail quotidien morne et insipide ; à la promesse d'une influence décisive sur le cours des choses, la réalité de l'entreprise ne propose rien d'autre qu'une participation floue à une mécanique générale et à la revendication d'un franc-parler et d'une authenticité exemplaire, la réalité de l'entreprise fait du mensonge un rituel institutionnalisé (cf. 3. 1. 3. *Les conditions d'apparition de l'absurde en entreprise*).


Du reste, dans son voyage en Afrique, Leiris (2008 [1934]) semble avoir lutté en permanence contre ce décalage entre une Afrique fantasmée, rêvée, imaginée et une Afrique réelle, « *de terrain* ». La poursuite de ce « *fantôme* » fait l'objet d'une quête frénétique que décrit le livre. Même s'il s'en défend, l'écrivain semble

finalement appartenir à cette communauté d'Européens aveuglés par les mirages d'un continent originel, ces « *chercheurs d'Afriques, danseurs hallucinés, séduits et fascinés par l'écho des profondeurs virginales [qui] ont définitivement cédé à la tentation de la quête du Graal* » (Mboukou, 2016). À la fois insaisissable et personnel, ce mirage leirisien nous permet de saisir la dimension fantomatique de la rencontre entre les jeunes diplômés et l'entreprise. Dès lors, l'« *entreprise fantôme* » surgit dans ce rendez-vous manqué entre un jeune diplômé, pris dans sa singularité et abreuvé de promesses institutionnelles, et son entreprise, expérimentée dans ses dimensions les plus banales.

Pour former une entreprise « *à venir* », il ne s'agirait plus de se baser sur ce qu'elle est ou sur ce qu'elle a été mais sur un sol fertile, concret mais néanmoins toujours en construction. Cet appel rejoint les recommandations formulées par Ghislain Deslandes (2017) qui souhaitait l'avènement d'un « *management faible* ». Ce management serait alors moins sûr de son fait, moins assertif, moins hiérarchique, moins définitif, moins prometteur aussi. Il s'agirait alors de dessiner les contours d'un management plus indéterminé, plus ouvert et donc plus à l'écoute des signaux faibles (*cf. figure 24*).

Figure 24 – Tableau final⁶¹ : de l'entreprise promise à l'entreprise « à venir »

« L'entreprise fantôme »



L'entreprise promise	L'entreprise dans sa réalité prosaïque	L'entreprise « à venir »
Travail promis présenté comme étant exaltant	Travail quotidien, morne et insipide	Travail ancré dans le réel à l'impact modeste
Participation décisive à la croissance globale de l'entreprise	Participation floue à une mécanique générale	Participation concrète à la vie de l'entreprise grâce à des missions claires, précises et tangibles
Devenir un salarié épanoui grâce à des postes basés sur la mobilité, les rencontres et le cosmopolitisme	Devenir un fantôme devant son écran	Devenir un salarié accompli grâce à l'introspection (Pavie, 2015) et aux relations intersubjectives
Exploitation totale de son potentiel intellectuel et de ses acquis académiques	Absence de stimulation intellectuelle	Mobilisation efficace de ses savoir-faire et de ses savoir-être en fonction du contexte
L'entreprise comme lieu du franc-parler et de l'authenticité	L'entreprise comme lieu d'un mensonge institutionnalisé	L'entreprise comme lieu de la « parrésia » (Foucault, 2012 [1982])

⁶¹ Ce tableau présente de manière non exhaustive une série d'oppositions entre trois conceptions de l'entreprise (à laquelle s'ajoute la notion d'« entreprise fantôme » prise dans un décalage entre deux conceptions). Il reprend les éléments caractéristiques les plus saillants évoqués tout au long de cette thèse.

Cette entreprise « à venir » qui s'oppose à l'« *entreprise fantôme* », toujours insaisissable et décevante fait écho à cette Afrique « à venir » qui permettrait à Leiris (2008 [1934]) de sortir du désenchantement : « *je suis bien obligé de constater, quant à moi, que j'attends encore la révélation* » (p. 390) lance-t-il le 7 juillet 1932. Il faut donc nécessairement en passer par un double travail de rencontre avec le terrain mais également d'introspection personnelle par l'écriture pour sortir des mirages et des désillusions. (cf. 3. 2. 1. *Discussion théorique*).

« *Libéré des oripeaux de son « aculture » africaine exotique, des légendes infantilissantes colportées sur l'Afrique à travers les foires et guinguettes d'Europe, enrichi d'une certaine expérience et après avoir traversé les marais fantomatiques, avec leurs mirages décevants et leurs charognes en putréfaction, conscient en tant qu'homme, de ses propres démons et de la béance de ses failles, déserts et abîmes personnels, Leiris* » semble enfin être réconcilié avec ses hantises et avec lui-même grâce à l'écriture (Mboukou, 2016). Comme le rappelle Vincent Debaene (2010), « *le rite de l'écriture quotidienne a donc bien donné au voyage une valeur initiatique* ». (p. 283)

C'est à ce même travail de décryptage et d'analyse littéraire voire psychanalytique que nous invitons les jeunes diplômés afin de lutter efficacement contre cette « *révolte des premiers de la classe* » (Cassely, 2017a). En donnant corps par l'écriture à ses désillusions, Leiris (2008 [1934]) tente de refermer l'abîme entre son Afrique fantasmée et celle qu'il a vécue sur le terrain. C'est finalement cette Afrique écrite qui donne sens à son périple et cicatrise une plaie laissée béante pendant près de 9000 kilomètres. « *Il s'agit pour Leiris de trouver enfin le fin mot de l'histoire, de son histoire, et pour ce faire d'amasser de l'information, comme il le dira si souvent, sous le couvert de ses enquêtes ethnographiques, afin de se faire une idée telle qu'il en reviendra enfin édifié, capable de mener une vie nouvelle, plus riche, plus remplie.* » (Cogez, 1999, p. 251)

Avec plus de 600 pages de notes sur son périple africain, Leiris (2008 [1934]) poursuit peut-être « *le rêve secret de composer un livre qui serait à la fois île et monde : île, parce que portant sur un point précis de connaissance ; monde, par l'infini jeu des notes, allusions et citations, où se tisserait une toile serrée embrassant la totalité du savoir. Toute la culture s'y réfracterait* ». (Marx, 2009, p. 171)

C'est finalement en homme de lettres que Michel Leiris (2008 [1934]) quitte l'Afrique en 1933 puisque « *le véritable lettré n'a d'autre maison que les livres où il s'anéantit. (...) Locataire d'une maison aussi invisible que la cage d'air en laquelle Merlin se laisse emprisonner par la savante Viviane, le lettré ne prend lit et couvert nulle part ailleurs que dans la demeure même de l'être* ». (Marx, 2009, p. 72-73) Au

terme d'une épopée de deux années, ponctuée d'échecs et d'amertume, Leiris (2008 [1934]) est enfin gagné par l'apaisement. Ce sont les derniers mots de *L'Afrique fantôme* :

« J'ai l'esprit net, la poitrine calme. Il ne me reste rien à faire, sinon clore ce carnet, éteindre la lumière, m'allonger, dormir, –et faire des rêves... »
(Leiris, 2008 [1934], p. 648)

« Une page se tourne ; le livre est refermé, rangé ; dans la bibliothèque, peu à peu, les lumières s'éteignent ; l'ombre gagne. Demain, d'autres lecteurs viendront. »
(Marx, 2009, p. 181)

BIBLIOGRAPHIE GÉNÉRALE

- Abbott, A. (2010). À propos du concept de Turning Point. In M. Bessin, C. Bidart, & M. Grossetti (Eds.), B. Convert & C. Négroni (Trans.), *Bifurcations. Les sciences sociales face aux ruptures et à l'événement* (pp. 187-211). Paris: La Découverte.
- Abraham, Y.-M. (2007). Du souci scolaire au sérieux managérial, ou comment devenir un « HEC ». *Revue française de sociologie*, 48(1), 37-66.
- Akkermans, J., Seibert, S. E., & Mol, S. T. (2018). Tales of the Unexpected: Integrating Career Shocks in the Contemporary Careers Literature. *SA Journal of Industrial Psychology*, 44(1), 1-10.
- Albanese, R. (1994). Team-Building Process: Key to Better Project Results. *Journal of Management in Engineering*, 10(6), 36-44.
- Alizart, M. (2019). Pour une surcritique. In L. de Sutter (Ed.), *Postcritique* (pp. 41-64). Paris: Presses Universitaires de France (PUF).
- Allard-Poesi, F., & Hollet-Haudebert, S. (2017). The sound of silence: Measuring suffering at work. *Human Relations*, 70(12), 1442-1463.
- Allard-Poesi, F., & Maréchal, G. (2014 [1999]). Construction de l'objet de la recherche. In *Méthodes de recherche en management* (pp. 47-75). Paris: Éditions Dunod.
- Allard-Poesi, F., & Matos, L. (2018). Faire sens de l'absurde dans la bureaucratie kafkaïenne. *Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement*, 79(3), 272.
- Allard-Poesi, F., & Perret, V. (2014 [1999]). Fondements épistémologiques de la recherche. In *Méthodes de recherche en management* (pp. 14-46). Paris: Éditions Dunod.
- Alvesson, M., & Gabriel, Y. (2016). Grandiosity in contemporary management and education. *Management Learning*, 47(4), 464-473.
- Alvesson, M., Hardy, C., & Harley, B. (2008). Reflecting on Reflexivity: Reflexive Textual Practices in Organization and Management Theory. *Journal of Management Studies*, 45(3), 480-501.
- Alvesson, M., & Sandberg, J. (2011). Generating Research Questions through Problematization. *Academy of Management Review*, 36(2), 247-271.
- Alvesson, M., & Sköldbberg, K. (2009 [2000]). *Reflexive Methodology. New Vistas for Qualitative Research*. Los Angeles, CA: SAGE Publications.
- Alvesson, M., & Spicer, A. (2012). A Stupidity-Based Theory of Organizations. *Journal of Management Studies*, 49(7), 1194-1220.

- Alvesson, M., & Spicer, A. (2016). *The Stupidity Paradox. The Power and Pitfalls of Functional Stupidity at Work*. London, UK: Profile Books.
- Alvesson, M., & Willmott, H. (1992). *Critical Management Studies*. London, UK: SAGE Publications.
- Ammeter, A. P., & Dukerich, J. M. (2002). Leadership, Team Building, and Team Member Characteristics in High Performance Project Teams. *Engineering Management Journal*, 14(4), 3-10.
- André, C., & Lelord, F. (2008 [1999]). *L'Estime de soi. S'aimer pour mieux vivre avec les autres*. Paris: Odile Jacob.
- Angot, J., & Milano, P. (2014 [1999]). Comment lier concepts et données? In *Méthodes de recherche en management* (pp. 197-218). Paris: Éditions Dunod.
- Ansari, S. M., Fiss, P. C., & Zajac, E. J. (2010). Made to Fit: How Practices Vary As They Diffuse. *Academy of Management Review*, 35(1), 67-92.
- Anteby, M. (2015). *L'École des patrons. Silence et morales d'entreprise à la Business School de Havard*. (I. Mennesson, Trans.). Paris: Éditions Rue d'Ulm.
- Antoine, P., & Smith, J. A. (2017). Saisir l'expérience : présentation de l'analyse phénoménologique interprétative comme méthodologie qualitative en psychologie. *Psychologie Française*, 62(4), 373-385.
- Arendt, H. (2002 [1958]). *Condition de l'homme moderne*. (G. Fradier, Trans.). Paris: Pocket.
- Argandona, A. (2015). Humility in Management. *Journal of Business Ethics*, 132(1), 63-71.
- Aristote. (1994 [1791]). *Éthique à Nicomaque*. (J. Tricot, Trans.). Paris: Vrin.
- Aristote. (2011 [IV^{ème} siècle av. J. C.]). *Les Parties des animaux*. (F. Gain, Trans.). Paris: Le Livre de Poche.
- Aron, R. (2005 [1981]). *Le Spectateur engagé. Entretiens avec Jean-Louis Missika et Dominique Wolton*. Paris: Le Livre de Poche.
- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). *The Boundaryless Career. A New Employment Principle for a New Organizational Era*. New York, NY: Oxford University Press.
- Ashkenas, R. (2007). Simplicity-Minded Management. A Practical Guide to Stripping Complexity Out of Your Organization. *Harvard Business Review*, 85(12), 101-109.

- Audet, F. (2011). L'acteur humanitaire en crise existentielle : les défis du nouvel espace humanitaire. *Études internationales*, 42(4), 447-472.
- Austin, J. L. (1991 [1962]). *Quand dire, c'est faire*. Paris: Points.
- Autissier, D. (2005). *C'est n'importe quoi! Situations et décisions absurdes au travail*. Paris: Eyrolles.
- Babeau, O. (2018). *Éloge de l'hypocrisie*. Paris: Les Éditions du Cerf.
- Badiou, A., Benatouil, T., Daring, É., Maniglier, P., Rabouin, D., & Zarader, J.-P. (2003). *Matrix : machine philosophique*. Paris: Ellipses.
- Ballé, M., & Beauvallet, G. (2013). *Le management lean*. Montreuil: Pearson France.
- Ballé, M., Jones, D., Chaize, J., & Fiume, O. (2018). *La stratégie Lean. Créer un avantage compétitif, libérer l'innovation, assurer une croissance durable en développant les personnes*. Paris: Eyrolles.
- Barmash, I. (1969). *The Self-Made Man. Stress & Success American Style*. Washington, D.C.: Beard Books.
- Baron, C., & Ellena, L. (2021). *Savoirs de la fiction*. Presses Universitaires de Rennes (PUR).
- Barrand, J. (2009). Être agile... le destin de l'entreprise de demain. *L'Expansion Management Review*, 132(1), 118-129.
- Barrère, A., & Martuccelli, D. (2009). *Le roman comme laboratoire. De la connaissance littéraire à l'imagination sociologique*. Villeneuve-d'Ascq: Presses Universitaires du Septentrion.
- Barus-Michel, J. (2004). *Souffrance, sens et croyance. L'effet thérapeutique*. Toulouse: Éditions Érès.
- Bashung, A. (1998). *La nuit je mens*. Paris: Barclay, PolyGram.
- Basso, O. (2005). La face obscure de l'intrapreneuriat : héroïsme et sacrifice de soi dans l'entreprise. *Gestion 2000*, (4), 169-183.
- Baudelaire, C. (1975 [1897]). *Œuvres complètes*. Paris: Gallimard.
- Baudrillard, J. (1986). *Amérique*. Paris: Grasset.
- Baudrillard, J. (1996 [1970]). *La société de consommation*. Paris: Folio Essais.
- Bauman, Z. (2013 [2005]). *La vie liquide*. (C. Rosson, Trans.). Paris: Pluriel.

- Baumann, F. (2016). *Le Bore-out. Quand l'ennui au travail rend malade*. Paris: Josette Lyon.
- Baumann, F. (2018). *Le Brown-out. Quand le travail n'a plus aucun sens*. Paris: Josette Lyon.
- Béarn, P. (1951). *Couleurs d'usine*. Paris: Éditions Seghers.
- Beasley, E., Raineau-Rispal, E., & Perona, M. (2018). *Le tournant de la quarantaine* (n° 1) (pp. 2-7). Paris: Observatoire du Bien-être du CEPREMAP.
- Beauvallet, M. (2009). *Les stratégies absurdes. Comment faire pire en croyant faire mieux*. Paris: Le Seuil.
- Becdelièvre, P. de, & Grima, F. (2020). La Covid-19, un choc de carrière restructurant le sens du travail. *Revue Française de Gestion*, 8(293), 151-160.
- Bechky, B. A. (2003). Sharing Meaning Across Occupational Communities: The Transformation of Understanding on a Production Floor. *Organization Science*, 14(3), 312-330.
- Beckett, S. (2009 [1952]). *En attendant Godot*. Paris: Les Éditions de Minuit.
- Becquet, V. (2004). Les jeunes et la vie associative : attrait et usages. *Revue Internationale de l'Économie Sociale (RECMA)*, 4(294), 63-73.
- Bélisle, P. (1970). Sur la critique de Jean-Pierre Richard. *Liberté*, 12(1), 131-139.
- Bergson, H. (1972 [1919]). *L'Énergie spirituelle*. Paris: Presses Universitaires de France (PUF).
- Bernard, F. (2016). *Manager avec les philosophes. 6 pratiques pour mieux être et agir au travail*. Paris: Éditions Dunod.
- Bernard-Grouteau, A. (2007). *La fuite des cerveaux : exil forcé ou exil doré ?* Paris: Ellipses.
- Bertaux, D. (2005). *Le récit de vie*. Malakoff: Armand Colin.
- Bibard, L. (2012). Quand la perte de sens met à mort l'organisation. *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels*, XVII(46), 317-330.
- Bibard, L. (2015). *Socrate en entreprise ?* Conférence Les Ernest. <http://www.universcience.tv/video-laurent-bibard-socrate-en-entreprise-20071.html>

- Bidaud, A.-M. (1987). Jean Baudrillard - Amérique [compte-rendu]. *Revue Française d'Études Américaines*, (33), 447-449.
- Bidet, A. (2011). *L'engagement dans le travail. Qu'est-ce que le vrai boulot ?* Paris: Presses Universitaires de France (PUF).
- Bigi, M., Cousin, O., Méda, D., Sibaud, L., & Wieviorka, M. (2015). *Travailler au XXI^{ème} siècle. Des salariés en quête de reconnaissance*. Paris: Robert Laffont.
- Bihoux, P. (2014). *L'âge des low tech. Vers une civilisation techniquement soutenable*. Paris: Éditions du Seuil.
- Blanchard, M. (2015). *Les Écoles supérieures de commerce. Sociohistoire d'une entreprise éducative en France*. Paris: Classiques Garnier.
- Blehm, C., Vishnu, S., Khattak, A., Mitra, S., & Yee, R. W. (2005). Computer Vision Syndrome: A Review. *Survey of Ophthalmology*, 50(3), 253-262.
- Bobineau, O. (2011). La troisième modernité, ou « l'individualisme confinitaire ». *SociologieS*. <https://journals.openedition.org/sociologies/3536#tocto2n6>
- Boccuzzo, G., & Gianecchini, M. (2014). Measuring Young Graduates' Job Quality Through a Composite Indicator. *Social Indicators Research*, 122(2), 453-478.
- Boileau, N. (1998 [1674]). *Art poétique*. Paris: Flammarion.
- Boissin, J.-P., Chollet, B., & Emin, S. (2009). Les déterminants de l'intention de créer une entreprise chez les étudiants : un test empirique. *M@n@gement*, 12(1), 28-51.
- Boisson, M. (2006). Penser la famille comme institution, penser l'institution de la filiation. *Informations sociales*, 3(131), 102-111.
- Bordier, J.-P. (1999). Quête, littérature. In *Dictionnaire du Moyen Âge, littérature et philosophie*. Paris: Encyclopaedia Universalis.
- Boudesseul, G., & Grelet, Y. (2008). *Choix d'orientation et logiques institutionnelles*. Marseille: NEF - Centre d'études et de recherches sur les qualifications (Céreq).
- Boudesseul, G., & Grelet, Y. (2010). Choix des diplômes et projets de métiers selon l'environnement social local. *Les Sciences de l'éducation - Pour l'Ère nouvelle*, 43(2), 75-108.
- Boudon, R., & Bourricaud, F. (1994 [1982]). *Dictionnaire critique de la sociologie*. Paris: Presses Universitaires de France (PUF).

- Bouilloud, J.-P., & Deslandes, G. (2015). The Aesthetics of Leadership: "Beau Geste" as Critical Behaviour. *Organization Studies*, 36(8), 1095-1114.
- Bouilloud, J.-P., & Montlahuc-Vannod, A. (2021). Un an de crise vu par les patrons des grandes entreprises françaises. *The Conversation*. Paris.
<https://theconversation.com/un-an-de-crise-vu-par-les-patrons-des-grandes-entreprises-francaises-157803>
- Bourion, C. (2016). *Le Bore-out syndrom. Quand l'ennui au travail rend fou*. Paris: Albin Michel.
- Boussard, V. (2008). *Sociologie de la gestion. Les faiseurs de performance*. Paris: Belin.
- Boutchénik, B., Coron, C., Grobon, S., Goffette, C., & Vallet, L.-A. (2015). Quantifier l'influence totale de la famille d'origine sur le devenir scolaire et professionnel des individus. *Economie et statistique*, 477(1), 5-23.
- Brabet, J. (1993). *Repenser la Gestion des Ressources Humaines ?* Paris: Economica.
- Brassier-Rodrigues, C. (2015). Le rituel de la pause-café au sein des organisations : à la poursuite d'efficacité sociale et/ou de performance ? *ESSACHESS. Journal for Communication Studies*, 8(15), 27-35.
- Brel, J. (1971). Brel parle. <https://vimeo.com/225626788>
- Brière, T. (2021). *Toxic Management*. Paris: Robert Laffont.
- Bruin, E. de. (2015). *Business Meetings are Evil*. Conférence TEDx, Ghent.
<https://www.youtube.com/watch?v=s3nxmipVQW8>
- Brunsson, N. (1989). *The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions and Actions in Organizations*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Brygo, J., & Cyran, O. (2016). *Boulots de merde ! Du cireur au trader. Enquête sur l'utilité et la nuisance sociales des métiers*. Paris: La Découverte.
- Bubshait, A. A., & Farooq, G. (1999). Team Building and Project Success. *Cost Engineering*, 41(7), 34-38.
- Bucco, A. (2019). Comment Facebook impose la « non-dissidence » chez ses salariés. *Le Figaro Décideurs*. Paris.
<https://www.lefigaro.fr/decideurs/vie-bureau/2019/01/10/33008-20190110ARTFIG00008-comment-facebook-impose-la-non-dissidence-chez-ses-salaries.php>
- Buller, P. F. (1986). The Team Building-Task Performance Relation: Some Conceptual and Methodological Refinements. *Group & Organization Studies*, 11(3), 147-168.

- Buller, P. F., & Bell, C. H. (1986). Effects of Team Building and Goal Setting on Productivity: A Field Experiment. *Academy of Management Journal*, 29(2), 305-328.
- Buquet, R., Luca, N., & Bouilloud, J.-P. (2017). Malaise dans les start-up. Entre désir héroïque et anxiété créatrice. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 2(24), 93-111.
- Buzzati, D. (2004 [1940]). *Le Désert des Tartares*. (M. Arnaud, Trans.). Paris: Pocket.
- Bys, C. (2015). Un jeune diplômé sur dix rêve start-up ou création d'entreprise. *L'Usine Digitale*. Antony.
<https://www.usine-digitale.fr/article/un-jeune-diplome-sur-dix-reve-start-up-ou-creation-d-entreprise.N356486>
- Cadin, L., Bender, A.-F., & Saint Giniez, V. de. (2003). *Carrières nomades. Les enseignements d'une comparaison internationale*. Paris: Vuibert.
- Cailloux, H. (2017). Nuit debout : cinq raisons qui expliquent pourquoi le mouvement s'est endormi. *France Télévisions Info*. Paris.
https://www.francetvinfo.fr/economie/emploi/carriere/vie-professionnelle/droit-du-travail/nuit-debout-cinq-raisons-qui-expliquent-pourquoi-le-mouvement-s-est-endormi_2122029.html
- Calderón de la Barca, P. (2005 [1655]). *Le Grand Théâtre du Monde*. (C. Viot-Murcia, Trans.). Montreuil: Éditions Théâtrales.
- Camus, A. (1959 [1938]). *Noces suivi de l'Été*. Paris: Gallimard.
- Camus, A. (1965). *Essais*. (L. Faucon & R. Quilliot, Eds.). Paris: Gallimard.
- Camus, A. (1985 [1942]). *Le Mythe de Sisyphe*. Paris: Gallimard.
- Camus, A. (2002 [1935-1942]). *Carnets I (mai 1935 - février 1942)*. Paris: Gallimard.
- Camus, A. (2006a [1942]). *L'Étranger*. Paris: Gallimard.
- Camus, A. (2006b). *Œuvres complètes*. Paris: Gallimard.
- Camus, A. (2013 [1951]). *L'homme révolté*. Paris: Gallimard.
- Camus, A., & Char, R. (2007). *Correspondance (1946-1959)*. Paris: Gallimard.
- Camus, A., & Muñoz, J. (2013 [1994]). *Le premier homme*. Paris: Futuropolis.
- Canguilhem, G. (1966). *Le Normal et le Pathologique* (2^{ème} édition.). Paris: Presses Universitaires de France (PUF).

- Canguilhem, G. (1991). Qu'est-ce qu'un philosophe en France aujourd'hui? *Commentaire*, 53(1), 107-112.
- Carillo, K., Galy, N., Guthrie, C., & Vanhems, A. (2016). « J'aime pas les stats! » - Mesure et analyse de l'attitude à l'égard du cours de statistique dans une école de management. *Statistique et Enseignement*, 7(1), 3-31.
- Carlzon, J. (1986). *Renversons la pyramide! Pour une nouvelle répartition des rôles dans l'entreprise*. Paris: InterEditions.
- Carreras, P. (2016). *Lancer sa start-up aux États-Unis*. Paris: Eyrolles.
- Carrier, C. (1996). Intrapreneurship in Small Businesses: An Exploratory Study. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 21(1), 5-20.
- Carrington, W. J., & Detragiache, E. (1998). How Big Is the Brain Drain? *IMF Working Paper*, 102(98), 1-27.
- Carroll, L. (2014 [1865]). *Alice au pays des merveilles*. (H. Bué, Trans.). Paris: Magnard.
- Cassely, J.-L. (2017a). *La révolte des premiers de la classe. Métiers à la con, quête de sens et reconversions urbaines*. Paris: Arkhè Éditions.
- Cassely, J.-L. (2017b). Ces « métiers à la con » que fuient les nouvelles générations de diplômés.
<https://rmc.bfmtv.com/emission/ces-metiers-a-la-con-que-fuient-les-nouvelles-generations-de-diplomes-1162682.html>
- Cassely, J.-L. (2018). Préface. In *Nouveaux artisans. Portrait d'une génération qui bouscule les codes*. Paris: Eyrolles.
- Cassou-Noguès, P. (2013). *La mélodie du tic-tac et autres bonnes raisons de perdre son temps*. Paris: Flammarion.
- Cauvin, P. (2016 [1997]). *La cohésion des équipes. Pratique du team building*. Montrouge: ESF éditeur.
- Cavallero, C. (2006). J.-M. G. Le Clézio et le sable des mots. *Tangence*, (82), 121-134.
- Chabot, P. (2013). *Global burn-out*. Paris: Presses Universitaires de France (PUF).
- Chabot, P. (2017). *Exister, résister. Ce qui dépend de nous*. Paris: Presses Universitaires de France (PUF).
- Chang, H. (2008). *Autoethnography as Method*. London, UK: Routledge.

- Chanlat, J.-F. (2013). Les études critiques en management. Un rappel historique. *Communication*, 31(1). <http://journals.openedition.org/communication/3840>
- Chapiron, K. (2014). *La Crème de la crème*. Comédie dramatique, Wild Bunch Distribution.
- Chaplin, C. (1936). *Les Temps Modernes*. Comédie dramatique, Chaplin - United Artists.
- Charrel, M. (2021). « Lever, travail, coucher : j'ai l'impression de revivre la même journée sans fin » : la grande déprime des Français face à la crise. *Le Monde*. Paris. https://www.lemonde.fr/economie/article/2021/02/03/teletravailleurs-patrons-precaires-la-grande-deprime-des-francais-face-a-la-crise-liee-au-covid-19_6068565_3234.html
- Chassagne, C. (1998). *Éducation à l'orientation*. Paris: Magnard.
- Chéron, A., & Courtioux, P. (2020). Rémunération des soignants : l'attractivité financière des carrières n'est pas au niveau. *The Conversation*. Paris. <https://theconversation.com/remuneration-des-soignants-lattractivite-financiere-des-carrieres-nest-pas-au-niveau-136510>
- Cherré, B., Laarraf, Z., & Yanat, Z. (2014). Dissonance éthique : forme de souffrance par la perte de sens au travail. *Recherches en Sciences de Gestion*, 1(100), 143-172.
- Chevallier, M. (2019). Start-up: la fabrique à rêve. *Alternatives Economiques*. Quétigny. <https://www.alternatives-economiques.fr/start-up-fabrique-a-reve/00088560>
- Choffel, F. (2017). Management : donner du sens pour donner envie. *Les Échos*. Paris. <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/cercle-172641-pourquoi-plutot-que-comment-2106757.php#Xtor=AD-6000>.
- Choisnard, C. (2018). *Osez dérailler!* Conférence TEDx, École Centrale de Lyon. <https://www.youtube.com/watch?v=InvA3PNHQao>
- Chrétien de Troyes. (2012 [1190]). *Perceval ou le Conte du Graal*. (A.-M. Cadot-Colin, Trans.). Paris: Hatier.
- Christe, Y. (Ed.). (1989). *Le Désert. Image et Réalité. Actes du Colloque de Cartigny de 1983*. Louvain: Peeters Publishers.
- Clarck-Taoua, P. (2002). In Search of New Skin: Michel Leiris's L'Afrique fantôme. *Cahiers d'études africaines*, 42(167), 479-498.

- Claude, J.-F. (2001). *Le management par les valeurs. L'appartenance à l'entreprise a-t-elle encore un sens ?* Rueil-Malmaison: Éditions Liaisons.
- Clegg, S., Kornberger, M., & Pitsis, T. (2016 [2004]). *Managing & Organizations. An Introduction to Theory and Practice*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Clot, Y., Bonnefond, J.-Y., Bonnemain, A., & Zittoun, M. (2021). *Le prix du travail bien fait. La coopération conflictuelle dans les organisations*. Paris: La Découverte.
- Coenen-Huther, J. (2003). Le type idéal comme instrument de la recherche sociologique. *Revue française de sociologie*, 44(3), 531-547.
- Cogez, G. (1999). Objet cherché, accord perdu. Michel Leiris et l'Afrique. *L'Homme*, 39(151), 237-255.
- Cogez, G. (2000). Le continent de l'autre mère. Michel Leiris en Afrique. *Gradhiva*, 28, 46-59.
- Colle, R., Corbett-Etchevers, I., Defélix, C., Perea, C., & Richard, D. (2017). Innovation et qualité de vie au travail : les entreprises « libérées » tiennent-elles leurs promesses ? *Management & Avenir*, 93(3), 161-183.
- Colliot-Thélène, C. (1990). *Max Weber et l'histoire*. Paris: Presses Universitaires de France (PUF).
- Colombero, S., Duymedjian, R., & Boutinot, A. (2021). The embedded-agency paradox revisited: Discussing Deleuze and Guattari's concept of becoming for institutional entrepreneurship. *Scandinavian Journal of Management*, 37(1), 101-142.
- Colombier, N. (2007). Usage des TIC, conditions de travail et satisfaction des salariés. *Réseaux*, 4(143), 115-147.
- Coquio, C., & Salado, R. (Eds.). (1998). *Fiction & connaissance. Essais sur le savoir à l'œuvre et l'œuvre de fiction*. Paris: Éditions L'Harmattan.
- Coste, N., & Ménardièrre, M. de la. (2015). *En quête de sens. Un voyage au-delà de nos croyances*. Kamea Meah Films.
- Courpasson, D. (2019). *Cannibales en costume. Enquête sur les travailleurs du XXI^{ème} siècle*. Paris: Éditions François Bourin.
- Crawford, M. B. (2010 [2009]). *Éloge du carburateur. Essai sur le sens et la valeur du travail*. (M. Saint-Upéry, Trans.). Paris: La Découverte.
- Crawford, M. B. (2016a [2015]). *Contact. Pourquoi nous avons perdu le monde, et comment le retrouver*. (C. Jaquet & M. Saint-Upéry, Trans.). Paris: La Découverte.

- Crawford, M. B. (2016b). Matthew B. Crawford : « Notre attention est une ressource limitée ».
https://www.liberation.fr/culture/2016/03/08/matthew-b-crawford-notre-attention-est-une-ressource-limitée_1438205/
- Csikszentmihalyi, M. (2008 [1990]). *Flow. The Psychology of Optimal Experience*. New York: Harper Perennial.
- Cudennec, A., & Pelloquin, G. (2017). Lost in Education : le blues des surdiplômés au travail. *L'éco pour les étudiants*.
<https://ecopourlesetudiants.com/index.php/2017/01/08/lost-in-education-le-blues-des-surdiplomes-au-travail/>
- Culié, J.-D., Meyer, V., & Philippe, X. (2020). Boredom in dehumanized organizations: a Heideggerian journey into Michel Houellebecq's novels. Presented at the 36th EGOS Colloquium, Virtual colloquium.
- Cyrulnik, B. (1997). *L'Enfermement du monde*. Paris: Odile Jacob.
- Czarniawska-Joerges, B., & Guillet de Monthoux, P. (Eds.). (2004). *Good Novels, Better Management. Reading Organizational Realities in Fiction*. London, UK: Routledge.
- Dagnaud, M., & Cassely, J.-L. (2021). *Génération surdiplômée. Les 20% qui transforment la France*. Paris: Odile Jacob.
- De Funès, J. (2017). *Socrate au pays des process. La vie de bureau ou comment je suis tombée en Absurdie*. Paris: Flammarion.
- De Funès, J. (2019). *Développement (im)personnel. Le succès d'une imposture*. Paris: Éditions de l'Observatoire.
- De Funès, J., & Bouzou, N. (2018). *La comédie (in)humaine. Comment les entreprises font fuir les meilleurs*. Paris: Éditions de l'Observatoire.
- De Meuse, K. P., & Liebowitz, S. J. (1981). An Empirical Analysis of Team-Building Research. *Group & Organization Studies*, 6(3), 357-378.
- Debaene, V. (2010). *L'adieu au voyage. L'ethnologie française entre science et littérature*. Paris: Gallimard.
- Debaene, V. (2015). L'Afrique fantôme ou la bifurcation. *Critique*, 815(4), 260-275.
- Decèze, D. (2008 [2004]). *La machine à broyer. De France Télécom à Orange : quand les privatisations tuent*. Paris: Jean-Claude Gawsewitch.

- Dechaux, D. (2017). Le salaire indigne des infirmiers, un scandale bien français. *Challenges*. Paris.
https://www.challenges.fr/entreprise/sante-et-pharmacie/panorama-sante-2017-de-l-ocde-les-infirmiers-francais-sont-les-plus-mal-payes-de-tous-les-pays-developpes_513261. Accessed 29 October 2018
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Dejours, C. (2015 [1980]). *Travail: usure mentale. De la psychopathologie à la psychodynamique du travail*. Paris: Bayard Culture.
- Delavallée, É. (2010). Le métier de manager : de l'expérience à la compétence. *L'Expansion Management Review*, 138(3), 120–130.
- Delès, R. (2018). *Quand on n'a "que" le diplôme... Les jeunes diplômés et l'insertion professionnelle*. Paris: Presses Universitaires de France (PUF).
- Deleuze, G. (1977). *À propos des nouveaux philosophes et d'un problème plus général*. Paris.
<https://www.acrimed.org/A-propos-des-nouveaux-philosophes-et-d-un-probleme-plus-general-Gilles-Deleuze>
- Deleuze, G., & Guattari, F. (2009 [1980]). *Mille plateaux. Capitalisme et schizophrénie 2*. Paris: Les Éditions de Minuit.
- Demanze, L. (2019). *Un nouvel âge de l'enquête. Portraits de l'écrivain contemporain en enquêteur*. Paris: Éditions Corti.
- Descartes, R. (2016 [1637]). *Discours de la méthode*. Paris: Flammarion.
- Deslandes, G. (2012). *Le management éthique*. Paris: Dunod.
- Deslandes, G. (2013). *Essai sur les données philosophiques du management*. Paris: Presses Universitaires de France (PUF).
- Deslandes, G. (2016). *Critique de la condition managériale*. Paris: Presses Universitaires de France (PUF).
- Deslandes, G. (2017). Pour un management faible. *Rue Descartes*, 91(1), 1–8.
- Deslandes, G. (2020a). *À propos du management et d'un problème plus général*. Paris: Presses Universitaires de France (PUF).
- Deslandes, G. (2020b). Podcast: Le travail, simple antithèse du repos? <https://theconversation.com/podcast-le-travail-simple-antithese-du-repos-142768>

- Desmarais, D., & Grell, P. (1986). *Les récits de vie : théorie, méthode et trajectoires types*. Montréal, QC: Éditions Saint-Martin.
- Dey, I. (1999). *Grounding Grounded Theory. Guidelines for Qualitative Inquiry*. San Diego, CA: Academic Press.
- Dherment-Férère, I., & Van der Yeught, C. (2011). Créer de la valeur grâce aux “valeurs partagées” ? In *Le management par les valeurs*. Paris: Hermes Science Publications.
- Dick, P. K. (1995). *The Shifting Realities of Philip K. Dick*. New York, NY: Vintage Books.
- Dillon, A., McKnight, C., & Richardson, J. (1988). Reading From Paper versus Reading From Screen. *The Computer Journal*, 31(5), 457-464.
- Divay, S. (2010). Présentation de l'ouvrage : « Sociologie de la gestion. Les faiseurs de performance ». *Formation emploi*, (112), 69-73.
- Djabi, M., Perrot, S., Jeannerod-Dumouchel, N., & Campoy, É. (2019). Proposition d'une nouvelle échelle de mesure multidimensionnelle des tensions de rôle au travail. *Revue de gestion des ressources humaines*, 112(2), 41-65.
- Doloriert, C., & Sambrook, S. (2012). Organisational autoethnography. *Journal of Organizational Ethnography*, 1(1), 83-95.
- Dortier, J.-F. (2016). L'entreprise libérée, réalité ou imposture ? *Sciences Humaines*, pp. 54-57. Auxerre.
- Drucker, P. F. (2001 [1998]). *À propos du management*. London, UK: Pearson.
- Du Toit, A., & Sim, S. (2010). *Rethinking Coaching: Critical Theory and the Economic Crisis*. London, UK: Palgrave Macmillan.
- Dubar, C. (2014 [1997]). *La Socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*. Paris: Armand Colin.
- Dubouloy, M. (2006). Les “hauts potentiels” et le “faux-self.” *Le Journal des psychologues*, 3(236), 22-26.
- Dumez, H. (2010). Éléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion. *Le Libellio d'AEGIS*, 6(4), 3-16.
- Duru-Bellat, M. (2006). *L'inflation scolaire. Les désillusions de la méritocratie*. Paris: Seuil.

- Duru-Bellat, M., & Henriot-Van Zanten, A. (1992). *Sociologie de l'école*. Paris: Armand Colin.
- Dyer, W. G., Dyer, J. H., & Dyer, W. G. (2013 [2007]). *Team building. Proven Strategies for Improving Team Performance*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, A Wiley Imprint.
- Elder, G. H. (Ed.). (1985). *Life Course Dynamics. Trajectories and Transitions, 1968 - 1980*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Ellul, J. (2012 [1988]). *Le bluff technologique*. Paris: Pluriel.
- Ély, F. (2013). Les opportunités du numérique, pour une réhabilitation de la fonction communication comme levier du management de l'organisation. *Management & prospective*, (1), 71.
- Ély, F., & Metge, M. (2016). Souffrance au travail et incommunication interne : quand l'orchestre devient dissonant. *Communication & Organisation*, 49(1), 219-237.
- Enriquez, E. (2012 [1997]). *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*. Paris: Desclée de Brouwer.
- Fabre, C., & Roussel, P. (2013). L'influence des relations interpersonnelles sur la socialisation organisationnelle des jeunes diplômés. *Revue de gestion des ressources humaines*, 87(1), 3-22.
- Fapohunda, T. M. (2013). Towards Effective Team Building in the Workplace. *International Journal of Education and Research*, 1(4), 1-12.
- Farson, R. E. (1997). *Management of the absurd. Paradoxes in leadership*. New York, NY: Touchstone.
- FAUVE ≠. (2014). *Sainte Anne*. Paris: Fauve Corp.
https://www.youtube.com/watch?v=WdGMXjUMSKg&ab_channel=FAUVE
- Faÿ, É. (2004). *Information, parole et délibération. L'entreprise et la question de l'homme*. Québec, QC: Presses de l'Université Laval.
- Faÿ, É. (2009). Organisation virtuelle, travail réel : une critique Henryenne de l'organisation virtuelle du travail humain. *Studia Phaenomenologica*, 9(1), 403-426.
- Ferriss, T. (2013 [2007]). *La semaine de 4 heures. Travaillez moins, gagnez plus et vivez mieux!* Paris: Pearson.
- Fiat, É. (2018). *Ode à la fatigue*. Paris: Éditions de l'Observatoire.

- Fisher, R. J. (1993). Social Desirability Bias and the Validity of Indirect Questioning. *Journal of Consumer Research*, 20(2), 303-315.
- Foucault, M. (1993 [1975]). *Surveiller et punir. Naissance de la prison*. Paris: Gallimard.
- Foucault, M. (2012 [1982]). La Parrêsia. *Anabases*, 16, 157-188.
- Foucher, L. de. (2016). Absurdes et vides de sens : ces jobs d'enfer. *Le Monde*. Paris. https://www.lemonde.fr/m-perso/article/2016/04/22/dans-l-enfer-des-jobs-a-la-con_4907069_4497916.html
- Fox-Muratton, M. (2021). La fatigue : nouveau mal du siècle ou revendication sociale ? *The Conversation*. Paris. <https://theconversation.com/la-fatigue-nouveau-mal-du-siecle-ou-revendication-sociale-155251>
- Francfort, I., Osty, F., Sainsaulieu, R., & Uhalde, M. (1995). *Les mondes sociaux de l'entreprise*. Paris: Desclée de Brouwer.
- Freud, S. (1939). Analyse terminée et analyse interminable. *Revue française de psychanalyse*, 11(1), 3-38.
- Freud, S. (1973 [1925]). Préface. In *Jeunesse à l'abandon*. Toulouse: Privat.
- Freudenberger, H. J. (1980). *Burn-out. The High Cost of High Achievement*. New York, NY: Bantam Books.
- Fronty, J., & Lairi, R. (2020). Au cœur d'un dispositif pédagogique réflexif en école de management, la question de l'écriture. (pp.1-24). Présenté à la XXIX^{ème} conférence de l'AIMS, Colloque virtuel.
- Frostenson, M. (2016). Humility in Business: A Contextual Approach. *Journal of Business Ethics*, 138(1), 91-102.
- Gabriel, Y. (2008). Against the Tyranny of PowerPoint: Technology-in-Use and Technology Abuse. *Organization Studies*, 29(2), 255-276.
- Galindo, G. (2017). À la recherche d'un idéal-type pour caractériser la GRH de la start-up high-tech. *Revue de gestion des ressources humaines*, 103(1), 55-70.
- Galindo, G., Copienne, G., & Pierre, G. (2021). *Le personal branding. Pourquoi et comment en faire un atout professionnel ?* Paris: Éditions Dunod.
- Ganault, J. (2021). Pourquoi des horaires de travail flexibles peuvent rendre les salariés plus performants. <http://courriercadres.com/management/pourquoi-des-horaires-de-travail-flexibles-peuvent-rendre-les-salaries-plus-performants-05022021>

- Gardella, É. (2003). Du jeu à la convention. Le self comme interprétation chez Goffman. *Tracés*, (4), 21-42.
- Garvey, B. (2011). *A Very Short, Fairly Interesting and Reasonably Cheap Book about Coaching and Mentoring*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Gaulejac, V. de. (2016 [1987]). *La Névrose de classe. Trajectoire sociale et conflits d'identité*. Paris: Petite Bibliothèque Payot.
- Gérard, A. (2017). *Le patron qui ne voulait plus être chef*. Paris: Flammarion.
- Germain, O., & Laifi, A. (2018). Les possibilités de la fiction pour rendre présente l'organisation. *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels*, XXIV(57), 195-208.
- Gervais, R., & Merchant, S. (2009). *The Office (USA) - Saison 6 - Episode 13*. NBC.
- Getz, I. (2017). *L'entreprise libérée. Comment devenir un leader libérateur et se désintoxiquer des vieux modèles*. Paris: Fayard.
- Getz, I., & Carney, B. M. (2016 [2012]). *Liberté & Cie. Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*. (O. Demange, Trans.). Paris: Flammarion.
- Geuser, F. de, & Guénette, A. M. (2018). *Littérature et management. Le management comme roman et le manager comme romancier ?* Paris: Éditions L'Harmattan.
- Geuze, F. (2015). L'entreprise libérée, entre communication et imposture. *Parlons RH*. <https://www.parlonsrh.com/entreprise-liberee-entre-communication-et-imposture/>
- Gilbert, P., Teglborg, A.-C., & Raulet-Croset, N. (2017). L'entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participatif ? *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 127(1), 38-49.
- Goffman, E. (1973 [1956]). *La Mise en scène de la vie quotidienne. 1. La Présentation de soi*. (A. Accardo, Trans.). Paris: Les Éditions de Minuit.
- Goffman, E. (1988). *Les moments et leurs hommes*. Paris: Seuil/Minuit.
- Gomez, P.-Y. (2013). *Le travail invisible. Enquête sur une disparition*. Paris: François Bourin Éditeur.
- Gomez, P.-Y. (2018). Postface. In *Nouveaux artisans. Portrait d'une génération qui bouscule les codes*. Paris: Eyrolles.
- Gorz, A. (1988). *Métamorphoses du travail. Quête du sens. Critique de la raison économique*. Paris: Galilée.

- Gourdon, J. (2012). Étudiants en école de commerce : quand flotte un parfum de déception. *L'Étudiant*. Boulogne-Billancourt.
<https://www.letudiant.fr/etudes/ecole-de-commerce/etudiants-en-ecole-de-commerce-quand-flotte-un-parfum-de-deception-15621.html>
- Graeber, D. (2013). On the Phenomenon of Bullshit Jobs: A Work Rant. *STRIKE! Magazine*. <https://strikemag.org/bullshit-jobs/>
- Graeber, D. (2018a). *Bullshit Jobs*. (É. Roy, Trans.). Paris: Les Liens qui Libèrent.
- Graeber, D. (2018b). "Les 'bullshit jobs' rendent les gens malheureux" pour l'anthropologue David Graeber.
https://www.francetvinfo.fr/replay-radio/l-interview-eco/les-bullshit-jobs-rendent-les-gens-malheureux-pour-lanthropologue-david-graeber_2912267.html
- Gray, D. E., Garvey, R., & Lane, D. A. (2016). *A Critical Introduction to Coaching and Mentoring: Debates, Dialogues and Discourses*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Gribinski, M. (2013). *Qu'est-ce qu'une place ?* Paris: Éditions de l'Olivier.
- Grimand, A. (2009). Fiction, culture populaire et recherche en gestion. Une exploration croisée à travers la série Les Simpsons. *Revue française de gestion*, 35(194), 169-185.
- Grossetti, M., Barthe, J.-F., & Chauvac, N. (2018). *Les start-up, des entreprises comme les autres ? Une enquête sociologique en France*. Paris: Sorbonne Université Presses.
- Guattari, F. (2003 [1972]). *Psychanalyse et transversalité. Essais d'analyse institutionnelle*. Paris: La Découverte.
- Guattari, F. (2009 [1979]). *L'inconscient machinique. Essais de schizo-analyse*. Paris: Éditions Recherches.
- Guedj, B. (2014). *Libre et assoupi*. Les Films du Cap.
- Guichard, J., & Huteau, M. (2005). *L'orientation scolaire et professionnelle*. Paris: Éditions Dunod.
- Guitry, S. (2012 [1996]). *Théâtre je t'adore* (Vol. 2). Paris: Omnibus.
- Hamel, G. (2008 [2007]). *La fin du management. Inventer les règles de demain*. Paris: Vuibert.
- Hamel, G. (2011). First, Let's Fire All the Managers. *Harvard Business Review*.
<https://hbr.org/2011/12/first-lets-fire-all-the-managers>

- Hamel, J. (2010). L'objet d'analyse comme pivot de l'analyse qualitative assistée par ordinateur. *Recherches Qualitatives*, (9), 170-180.
- Hanique, F. (2014 [2004]). *Le sens du travail. Chronique de la modernisation au guichet*. Toulouse: Érès.
- Haroche, C. (2018). *Le devenir de l'intériorité... à l'ère des nouvelles technologies*. (É. Fiat & J.-C. Valmalette, Eds.). Lormont: Éditions Le Bord de l'eau.
- Harron, M. (2000). *American Psycho*. Thriller/Drame, Edward R. Pressman Productions & Muse Productions.
- Hazard, N., & Rodier, A. (2017). *La ruée des licornes. Start-up, une révolution mondiale*. Paris: Lemieux Éditeur.
- Heidegger, M. (2001a [1958]). *Essais et conférences*. Paris: Gallimard.
- Heidegger, M. (2001b [1962]). *Chemins qui ne mènent nulle part*. (W. Brokmeier, Trans.). Paris: Gallimard.
- Heidegger, M. (2014 [1951]). *Qu'appelle-t-on penser ?* France: Presses Universitaires de France (PUF).
- Heilbrunn, B. (2021). Sélection des grandes écoles : quand parler de soi compte plus que le savoir. *Xerfi Canal*.
https://www.xerficanal.com/strategie-management/emission/Benoit-Heilbrunn-Selection-des-grandes-ecoles-quand-parler-de-soi-compte-plus-que-le-savoir_3750008.html
- Heyer, É., Lokiec, P., & Méda, D. (2018). *Une autre voie est possible*. Paris: Flammarion.
- Hodgkinson, T. (2018 [2005]). *L'art d'être oisif... dans un monde de dingue*. (C. Smith, Trans.). Paris: Les Liens qui libèrent.
- Holbeche, L., & Springett, N. (2004). *In Search of Meaning in the Workplace*. Horsham, UK: Roffey Park Institute.
- Hollier, D., & Jamin, J. (2017). *Leiris unlimited*. Paris: CNRS Éditions.
- Holt, R., & Zundel, M. (2018). Using Fiction in Organization and Management Research. In *Unconventional Methodology in Organization and Management Research* (pp. 45-63). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Homère. (2017 [VIII^{ème} siècle av. J.-C]). *L'Odyssée*. (P. Jaccottet, Trans.). Paris: La Découverte.
- Houellebecq, M. (2010a [2001]). *Plateforme*. Paris: J'ai lu.

- Houellebecq, M. (2010b [1994]). *Extension du domaine de la lutte*. Paris: J'ai lu.
- Houellebecq, M. (2010c). *La carte et le territoire*. Paris: Flammarion.
- Houellebecq, M. (2015 [1997]). *Rester vivant et autres textes*. Paris: Libro.
- Huault, I., & Perret, V. (2011). L'enseignement critique du management comme espace d'émancipation: Une réflexion autour de la pensée de Jacques Rancière. *M@n@gement*, 14(5), 282-309.
- Hughes, E. C. (1971). Cycles, Turning Point and Career. In *The Sociological Eye* (pp. 124-131). Chicago, IL: Aldine.
- Hummel, R. P. (2006). The Triumph of Numbers: Knowledges and the Mismeasure of Management. *Administration & Society*, 38(1), 58-78.
- Huneman, P. (2020). *Pourquoi? Une question pour découvrir le monde*. Paris: Éditions Autrement.
- Hyman, H. H., & Singer, E. (1968 [1942]). *Readings in reference group theory and research*. New York, NY/London, UK: Free Press/Collier-Macmillan Limited.
- Illich, I. (1981 [1980]). *Le Travail fantôme*. (M. Sissung, Trans.). Paris: Éditions du Seuil.
- Illouz, E., & Cabanas, E. (2018). *Happycratie. Comment l'industrie du bonheur a pris le contrôle de nos vies*. (F. Joly, Trans.). Paris: Premier Parallèle.
- Ingersoll, V. H., & Adams, G. B. (1986). Beyond Organizational Boundaries: Exploring the Managerial Myth. *Administration & Society*, 18(3), 360-381.
- Ionesco, E. (2009 [1950]). *La Cantatrice chauve*. Paris: Belin - Gallimard.
- Isambert-Jamati, V. (1995). *Solidarité fraternelle et réussite sociale. La correspondance familiale des Dubois-Goblot (1841-1882)*. Paris: Éditions L'Harmattan.
- Isnards, A. des, & Zuber, T. (2015 [2008]). *L'open space m'a tuer*. Paris: Pocket.
- Jackson, N., & Carter, P. (2006). *Rethinking Organisational Behaviour. A Poststructuralist Framework*. London, UK: Prentice Hall/Financial Times.
- Jankélévitch, V., & Berlowitz, B. (1978). *Quelque part dans l'inachevé*. Paris: Gallimard.
- Jarrosso, B. (1991). *Invitation à une philosophie du management*. Paris: Calmann-Lévy.
- Jarry, A. (2011 [1896]). *Ubu roi*. Paris: Flammarion.

- Joffrin, L., & Tesson, P. (2000). *Où est passée l'autorité ?* Paris: Nil Éditions.
- Jouvenet, M. (2006). *Rap, techno, électro... Le musicien entre travail artistique et critique sociale*. Paris: Maison des Sciences de l'Homme.
- Kahn, R. L. (Ed.). (1964). *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*. New York, NY: Wiley & Sons.
- Kaplan, L. (1996). *Depuis maintenant. Miss Nobody Knows*. Paris: P.O.L.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). Mastering the Management System. *Harvard Business Review*, 86(1), 62-77.
- Kauffmann, J. (1982). *L'Écume des jours: un nénuphar et l'amour*. *Littératures*, 6(1), 83-94.
- Ketokivi, M., Mantere, S., & Cornelissen, J. (2017). Reasoning by Analogy and the Progress of Theory. *Academy of Management Review*, 42(4), 637-658.
- Klein, C., DiazGranados, D., Salas, E., Le, H., Burke, C. S., Lyons, R., & Goodwin, G. F. (2009). Does Team Building Work? *Small Group Research*, 40(2), 181-222.
- Knights, D., & Willmott, H. (Eds.). (2007). *Introducing Organizational Behaviour and Management*. Boston, MA: Cengage Learning.
- Kokoreff, M. (2016). Nuit debout sur place. Petite ethnographie micropolitique. *Les Temps Modernes*, 69(5), 157-176.
- Kouadio, A. B., & Emery, Y. (2017). Comprendre le désengagement pour éclairer l'engagement au travail: une étude exploratoire des agents publics helvétiques (pp. 1-48). Présenté au Symposium International: "Nouvelles réalités humaines des administrations et organisations publiques," Université Panthéon-Assas.
- Kouvibidila, G.-J. (2010). *La fuite des cerveaux africains. Le drame d'un continent réservoir*. Paris: Éditions L'Harmattan.
- La Fontaine, J. de. (2002 [1668]). *Fables*. Paris: Le Livre de Poche.
- Lacroix, A. (2015). *L'homme qui aimait trop travailler*. Paris: Flammarion.
- Lafargue, P. (1994 [1883]). *Le Droit à la paresse*. Paris: Éditions Mille et une Nuits.
- Lahanque, R. (2020). Laurent Demanze, "Un nouvel âge de l'enquête. Portraits de l'écrivain contemporain en enquêteur". *Questions de communication*, (38), 692-694.

- Lahire, B. (2008). De la réflexivité dans la vie quotidienne: journal personnel, autobiographie et autres écritures de soi. *Sociologie et sociétés*, 40(2), 165-179.
- Lahy, J.-M. (2018). *Le système Taylor et la physiologie du travail professionnel*. Paris: Hachette Livre BNF.
- Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations. A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness*. Brussels: Nelson Parker.
- Lambrichs, L. L. (2009). La littérature est-elle thérapeutique? *Les Tribunes de la santé*, 23(2), 43-50.
- Lamy, J. (2016). Une ethnologie spéculaire? *Le Portique*, (36). <http://journals.openedition.org/leportique/2854>
- Languille, V. (1997). L'ESSEC, de l'école catholique des fils à papa à la grande école de gestion. *Entreprises et histoire*, 14(1), 47-63.
- Lardez, S. (2012). Des cours pipo en école de commerce? *Ecoles2commerce*. Lyon. <https://www.ecoles2commerce.com/924-des-cours-pipo-en-ecole-de-commerce>
- Laroche, H. (2016). « Jobs à la con »: l'ennui, le sens et la grandiloquence. *The Conversation*. <http://theconversation.com/jobs-a-la-con-lennui-le-sens-et-la-grandiloquence-58382>
- Latour, B. (2004). Why Has Critique Run out of Steam? From Matters of Fact to Matters of Concern. *Critical Inquiry*, 30(2), 225-248.
- Le Clézio, J.-M. G. (2008 [1980]). *Désert*. Paris: Gallimard.
- Le Ferrand, P. (2014). L'envers de la spiritualité : le nihilisme existentiel. *Rhizome*, (54), 10-11.
- Le Saint, R. (2016). Nuit debout pour la santé au travail. *Santé & travail*. <http://www.sante-et-travail.fr/nuit-debout-sante-travail>
- Le Texier, T. (2016). Graeber et les limites du militantisme théorique. *Lectures*. <http://journals.openedition.org/lectures/21365>
- Leader, D. (2017). *Hands. What We Do with Them and Why*. London, UK: Penguin Books.
- Leborgne, É. (2017). *L'Afrique fantôme* de Leiris : un colonialisme unheimlich? *TRANS-*, (21). <https://journals.openedition.org/trans/1515#tocto1n1>

- Leibniz, G. W. (2004 [1686/1714]). *Discours de métaphysique suivi de Monadologie*. (M. Fichant, Ed.). Paris: Gallimard.
- Leiris, M. (1968 [1948]). *Biffures*. Paris: Gallimard.
- Leiris, M. (1989 [1958]). *La possession et ses aspects théâtraux chez les Éthiopiens de Gondar*. Saint-Clément-de-Rivière: Fata Morgana.
- Leiris, M. (1992). *Zébrage*. Paris: Gallimard.
- Leiris, M. (1996). *Miroir de l'Afrique*. Paris: Gallimard.
- Leiris, M. (2008 [1934]). *L'Afrique fantôme*. Paris: Gallimard.
- Lenhardt, V. (2015). *Les responsables porteurs de sens. Culture et pratique du coaching et du team-building*. Paris: Eyrolles.
- Lepage, F. (2015). Récupérons la culture! Les conférences gesticulées: une réappropriation culturelle dans une perspective de transformation sociale. *Pour*, 226(2), 143-148.
- Lépinay, C. (2021). *Cours de philosophie*. Paris: Éditions Ellipses.
- Letiche, H. (2019). La chair du sens : le sens comme relation. In *L'art du sens dans les organisations* (pp. 289-300). Québec, QC: Presses de l'Université Laval (PUL).
- Liebowitz, S. J., & De Meuse, K. P. (1982). The Application of Team Building. *Human Relations*, 35(1), 1-18.
- Linhart, D. (2015). *La comédie humaine du travail : De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*. Toulouse: Érès.
- Linhart, D. (2021). *L'insoutenable subordination des salariés*. Toulouse: Érès.
- Linklater, R. (2014). *Boyhood*. Drame, Detour Filmproduction.
- Linstead, S., & Thanem, T. (2007). Multiplicity, Virtuality and Organization: The Contribution of Gilles Deleuze. *Organization Studies*, 28(10), 1483-1501.
- Lipovetsky, G. (2008 [1983]). *L'Ère du vide. Essais sur l'individualisme contemporain*. Paris: Gallimard.
- Lippmann, W. (2008 [1925]). *Le Public fantôme*. Paris: Demopolis.
- Lisein, O., & Zanet, F. de. (2013). Stimulants organisationnels et RH de l'intrapreneuriat. Analyse des enjeux en petites et moyennes entreprises. *Revue Française de Gestion*, 4(233), 141-160.

- Livingston, J. (2018). *Fuck work! Pour une vie sans travail*. (P. Vesperini, Trans.). Paris: Flammarion.
- Lochmann, A. (2019). *La vie solide. La charpente comme éthique du faire*. Paris: Payot.
- Löhnert, W. (1990). *Innere Kündigung. Eine Analyse aus wirtschaftspsychologischer Perspektive*. Berne: Peter Lang.
- Loriol, M. (2011). Sens et reconnaissance dans le travail. In C. Karakioulafis (Ed.), *Traité de sociologie du travail* (pp. 43–67). Athènes: Aionikos.
https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00650279/file/sens_et_reconnaissance-3.pdf
- Loriol, M. (2017). *Le(s) rapport(s) des jeunes au travail. Revue de littérature (2006-2016)*. Paris: Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire (INJEP).
- Loriol, M., & Leroux, N. (2015). *Le travail passionné. L'engagement artistique, sportif ou politique*. Toulouse: Érès.
- Louart, P. (1992). Rapport sur l'état de l'art. Promesses et difficultés d'une recherche en GRH. In R. Le Duff & J. Allouche (Eds.), *Annales du Management*. Présenté aux Journées nationales des IAE, Paris: Economica.
- Louis, D., & Fatien Diochon, P. (2018). The coaching space: A production of power relationships in organizational settings. *Organization*, 25(6), 710–731.
- Lowery, D. (2017). *A Ghost Story*. Drame, Sailor Bear, Zero Trans Fat Productions, Ideaman Studios, Scared Sheetless.
- Lucbert, S. (2020). *Personne ne sort les fusils*. Paris: Le Seuil.
- Lynch, D. (2001). *Mulholland Drive*. Thriller/Drame, Studiocanal, Les Films Alain Sarde.
- Lysova, E. I., Allan, B. A., Dik, B. J., Duffy, R. D., & Steger, M. F. (2019). Fostering meaningful work in organizations: A multi-level review and integration. *Journal of Vocational Behavior*, 110, 374–389.
- Mabanckou, A. (2005). Rencontre: Alain Mabanckou nous parle de lui. <http://www.congopage.com/Rencontre-Alain-Mabanckou-nous>
- Magon de la Gervaisais, N. (1832). *Le siècle de l'absurde*. Paris: Pihan De La Forest.
- Mailhot, L. (1973). *Albert Camus ou l'Imagination du désert*. Montréal, QC: Les Presses de l'Université de Montréal.

- Malone, T. W., Laubacher, R., & Johns, T. (2011). The Big Idea: The Age of Hyperspecialization. *Harvard Business Review*. Brighton, MA. <https://hbr.org/2011/07/the-big-idea-the-age-of-hyperspecialization>
- Mangot, M. (2020). *L'Empire du sens. Comment la quête de sens transforme le travail, la consommation et tout le reste*. Paris: Éditions Eyrolles.
- Maniglier, P. (2016). Nuit debout : une expérience de pensée. *Les Temps Modernes*, 69(5), 199–259.
- Maniglier, P. (2019). *La philosophie qui se fait*. Paris: Les Éditions du Cerf.
- Marc Aurèle. (1999 [170-180]). *Pensées pour moi-même suivi du Manuel d'Épictète*. (M. Meunier, Trans.). Paris: GF Flammarion.
- March, J. G. (1999). Les mythes du management. In *Gérer et comprendre* (pp. 4–12). Paris: Annales des Mines.
- Maris, B. (2014). *Houellebecq économiste*. Paris: Flammarion.
- Marty, O. (2013). Lumières sur l'improvisation théâtrale : trois usages éducatifs d'une pratique sociale innovante. *Éducation permanente*, 1(194), 59–68.
- Marty, O., Moreau, R., & Weinberger, D. (2003). *Start-up ? Du mythe médiatique aux réalités sociologiques*. Paris: Éditions L'Harmattan.
- Marx, K. (1972 [1932]). *Manuscrits de 1844*. Paris: Éditions sociales.
- Marx, W. (2009). *Vie du lettré*. Paris: Les Éditions de Minuit.
- Marx, W. (2015). *La haine de la littérature*. Paris: Les Éditions de Minuit.
- Marx, W. (2020). *Vivre dans la bibliothèque du monde*. Paris: Collège de France - Fayard.
- Marzano, M. (2010a). *Le contrat de défiance*. Paris: Grasset.
- Marzano, M. (2010b [2008]). *Extension du domaine de la manipulation. De l'entreprise à la vie privée*. Paris: Fayard/Pluriel.
- Matheu, M. (1986). La familiarité distante : quel regard poser sur la gestion dans notre société ? *Gérer et Comprendre - Annales des Mines*, 3, 81–94.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171–194.

- Mattei, G. (2012). Sur le management à l'épreuve de la complexité et du paradoxe ou les avatars du management scientifique et technocratique. *Humanisme et Entreprise*, 307(2), 17-28.
- Maubon, C. (2009). L'ailleurs de Michel Leiris. In *L'Ailleurs depuis le romantisme. Essais sur les littératures en français*. (pp. 235-253). Paris: Hermann.
- Maurin, É. (2015). *La fabrique du conformisme*. Paris: Seuil.
- Mauss, M. (2021 [1947]). *Manuel d'ethnographie*. Paris: Payot.
- Mbengue, A., Vandangeon-Derumez, I., & Garreau, L. (2014 [1999]). Construire un modèle. In *Méthodes de recherche en management* (pp.334-387). Paris: Éditions Dunod.
- Mboukou, S. (2016). L'Europe hantée. *Le Portique*, (36).
<http://journals.openedition.org/leportique/2845>
- Menet, N., & Zimmer, B. (2018). *Start-up. Arrêtons la mascarade. Contribuer vraiment à l'économie de demain*. Paris: Éditions Dunod.
- Mercer, K. (2016). *A Buzz in the Building. How to build and lead a brilliant organisation*. Bristol, UK: SRA Books.
- Merleau-Ponty, M. (2016 [1988]). *Le Visible et l'Invisible*. Paris: Gallimard.
- Meyer, J. J., Gramoni, R., Korol, S., & Rey, P. (1979). Quelques aspects de la charge visuelle aux postes de travail impliquant un écran de visualisation. *Le travail humain*, 42(2), 275-301.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Meyer, S. (2007). *The "Brain Drain" problem: The case of India*. Munich: Grin Publishing.
- Michaelson, C. (2008). Work and The Most Terrible Life. *Journal of Business Ethics*, 77(3), 335-345.
- Michaelson, C. (2010). Business and/as/of the Humanities. *Journal of Business Ethics Education*, 7, 201-212.
- Midena, M. (2021). *Entrez rêveurs, sortez managers. Formation et formatage en école de commerce*. Paris: Éditions La Découverte.

- Mielczareck, É. (2021). *Anti Bullshit. Post-vérité, nudge, storytelling : quand les mots n'ont plus de sens (Et comment y remédier)*. Paris: Éditions Eyrolles.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1991 [2015]). *Analyse des données qualitatives*. Louvain-la-Neuve: De Boeck.
- Millet-Bartoli, F. (2002). *La Crise du milieu de la vie. Une deuxième chance*. Paris: Odile Jacob.
- Minchella, D. (2019a). Pédagogie : enseigner la gestion avec Shakespeare et Louis XVI. *The Conversation*. Paris.
<https://theconversation.com/pedagogie-enseigner-la-gestion-avec-shakespeare-et-louis-xvi-123280>
- Minchella, D. (2019b). Lady Grisell Baillie (1665-1746) : héroïne écossaise, poétesse et... pionnière des sciences de gestion. *The Conversation*. Paris.
<https://theconversation.com/lady-grisell-baillie-1665-1746-hero-ne-ecossaise-poetesse-et-pionniere-des-sciences-de-gestion-88276>
- Mintzberg, H. (1990). The Manager's Job: Folklore and Fact. *Harvard Business Review*.
<https://hbr.org/1990/03/the-managers-job-folklore-and-fact>
- Mintzberg, H. (2005). *Des managers, des vrais ! Pas des MBA. Un regard critique sur le management et son enseignement*. Paris: Éditions d'Organisation.
- Mocquet, R. (2014). La pause-café, un bienfait pour la santé au travail. *Soins*, 59(790), 45-47.
- Molière. (2016 [1666]). *Le Médecin malgré lui*. Paris: Flammarion.
- Monneuse, D. (2012). *Les jeunes expliqués aux vieux*. Paris: Éditions L'Harmattan.
- Monod, T. (2012 [1989]). *Méharées*. Paris: J'ai lu.
- Monteil, P.-O. (2016). *Éthique et philosophie du management*. Toulouse: Érès.
- More, T. (2012 [1516]). *L'Utopie*. (J. Le Blond & B. Aneau, Trans.). Paris: Folio Classique.
- Moreau, A.-S. (2021). Le métier de jeune. Je ne suis pas un néant ! (Édito). *Philonomist*. Paris.
<https://www.philonomist.com/fr/article/le-metier-de-jeune>
- Morel, C. (2002). *Les Décisions absurdes. Sociologie des erreurs radicales et persistantes*. Paris: Gallimard.
- Morel, C. (2018). *Les Décisions absurdes III. L'enfer des règles - Les pièges relationnels*. Paris: Gallimard.

- Morgan, G. (2006 [1986]). *Images of Organization*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Moriceau, J.-L. (2019). Chercher le sens en tous sens. In *L'art du sens dans les organisations* (pp. 301-317). Québec, QC: Presses de l'Université Laval (PUL).
- Moriceau, J.-L., Letiche, H., & Le Theule, M.-A. (2019). *L'art du sens dans les organisations*. Québec, QC: Presses de l'Université Laval (PUL).
- Morieux, Y. (2019). Yves Morieux : « Les entreprises adoptent des organisations de moins en moins efficaces ».
<https://www.lesechos.fr/idees-debats/editos-analyses/0600928296818-les-entreprises-adoptent-des-organisations-de-moins-en-moins-efficaces-2254570.php#Xtor=AD-6000>
- Morin, E. (1960). Michel Leiris, La Possession et ses aspects théâtraux chez les Éthiopiens de Gondar. *Annales. Économies, Sociétés, Civilisations*, (2), 408.
- Morin, E. M., & Cherré, B. (1999). Les cadres face au sens du travail. *Revue Française de Gestion*, 126, 83-93.
- Mousli, M. (2016). Le bonheur, nouvel objectif de l'entreprise ? *L'Économie politique*, 71(3), 40-52.
- Muller, J. Z. (2018). *The Tyranny of Metrics*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Müller, M. (2021). Albert Camus and Management: Opening the Discussion on the Contributions of his Work. *Philosophy of Management*, 20(4), 441-456.
- Murphy, K. R. (1993). *Honesty in the Workplace*. Boston, MA: Thomson Brooks/Cole Publishing Co.
- Négroni, C. (2007). *Reconversion professionnelle volontaire*. Paris: Armand Colin.
- Nietzsche, F. (1900 [1887]). *La Généalogie de la morale*. (H. Albert, Trans.). Paris: Société du Mercure de France.
- Nietzsche, F. (1988 [1888]). *Crépuscule des idoles ou Comment philosopher à coups de marteau*. (J.-C. Hémerly, Trans.). Paris: Folio.
- Nietzsche, F. (2011 [1887]). *Le Gai Savoir*. (H. Albert, Trans.). Trois-Rivières, QC: Les Échos du Maquis.
- Nivet, B. (2019). Malaise dans le management. In *Le travail en mouvement*. Paris: Mines-ParisTech.
- Noiville, F. (2009). *J'ai fait HEC et je m'en excuse*. Paris: Stock.

- Oddo, A. R. (1997). A Framework for Teaching Business Ethics. *Journal of Business Ethics*, 16(3), 293–297.
- Ordine, N. (2016 [2013]). *L'utilité de l'inutile*. Paris: Fayard/Pluriel.
- Osborn, D. S., & LoFrisco, B. M. (2012). How Do Career Centers Use Social Networking Sites? *The Career Development Quarterly*, 60(3), 263–272.
- Osty, F., & Uhalde, M. (2007). *Les mondes sociaux de l'entreprise. Penser le développement des organisations*. Paris: Éditions La Découverte.
- Paillé, P. (1996). De l'analyse qualitative en général et de l'analyse thématique en particulier. *Recherches Qualitatives*, (15), 179–194.
- Painter-Morland, M. (2011). Rethinking Responsible Agency in Corporations: Perspectives from Deleuze and Guattari. *Journal of Business Ethics*, 101, 83–95.
- Parker, M. (2018). *Shut Down the Business School: What's Wrong With Management Education*. London, UK: Pluto Press.
- Patino, B. (2019). *La civilisation du poisson rouge. Petit traité sur le marché de l'attention*. Paris: Éditions Bernard Grasset.
- Pauchant, T. C. (1999). *La quête du sens*. Paris: Les Éditions d'Organisation.
- Pavie, X. (2015). *Le choix d'exister. Se convertir à une vie meilleure*. Paris: Les Belles Lettres.
- Pell, A. R. (2008). *Team building. Fédérer une équipe: former, déléguer, communiquer, fixer des objectifs et plus encore...* Paris: Marabout.
- Penna Soares Lucchiari, D. H. (1996). *Choix professionnel: projets des parents - projets des adolescents* (Thèse de doctorat en Psychologie). Université Strasbourg-I, Strasbourg.
- Percheron, A. (1985). Le domestique et le politique. Types de familles, modèles d'éducation et transmission des systèmes de normes et d'attitudes entre parents et enfants. *Revue française de science politique*, 35(5), 840–891.
- Pérez, P. (2014). *Les intermittents du travail* (Thèse de doctorat en Sciences de gestion). École des hautes études commerciales de Paris (HEC), Jouy-en-Josas.
- Perruchini, M. (2018). *Nouveaux artisans. Portrait d'une génération qui bouscule les codes*. Paris: Eyrolles.

- Philippe, X., Culié, J.-D., & Meyer, V. (2021). Après « Houellebecq économiste », Houellebecq sociologue du travail! *The Conversation*. Paris. <https://theconversation.com/apres-houellebecq-economiste-houellebecq-sociologue-du-travail-171992>
- Picard, H. (2015). « *Entreprises libérées* », parole libérée? *Lectures critiques de la participation comme projet managérial émancipateur* (Thèse de doctorat en Sciences de gestion). Université Paris Dauphine, Paris.
- Pichault, F., & Pleyers, M. (2012). Pour en finir avec la génération Y... enquête sur une représentation managériale. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 108(2), 39.
- Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*. New York, NY: Harper & Row.
- Piñeyro, M. (2006). *La Méthode*. Thriller, CTV International.
- Poitry, G. (1992). Le jeu autobiographique. *Magazine littéraire*, (302), 28-31.
- Polanski, R. (2013). *La Vénus à la fourrure*. Drame, R.B. Productions, A.S. Films & Monolith Films.
- Pons, H. (2021). Balance ta startup : quel bilan pour les entreprises et leurs salariés ? *Maddyness*. <https://www.maddyness.com/2021/12/20/balance-ta-startup-bilan-salaries-entreprises/>
- Ponthus, J. (2019). *À la ligne. Feuilletts d'usine*. Paris: La Table Ronde.
- Pouget, J. (2013 [2010]). *Intégrer et manager la génération Y*. Paris: Vuibert.
- Prapavassis, H., Carron, A. A., & Spink, K. S. (1996). Team Building in Sport. *International Journal of Sport Psychology*, 27(3), 269-285.
- Prevost-Bucchianeri, A., & Pottier, F. (2020). *Et pourtant j'ai fait une école de commerce! Les changements de trajectoire professionnelle des diplômés de Grande École*. Caen: Éditions EMS.
- Prichard, C. (2009). Three Moves for Engaging Students in Critical Management Studies. *Management Learning*, 40(1), 51-68.
- Pruvost, G. (2010). Récit de vie. In *Les 100 mots de la sociologie* (pp. 38-39). Paris: Presses Universitaires de France (PUF).
- Qohélet. (2012 [250 av. J. C.]). *L'Ecclésiaste. Un temps pour tout*. (E. Renan, Trans.). Paris: Arléa.

- Rabelais, F. (1996 [1534]). *Gargantua*. (G. Demerson, Trans.). Paris: Points.
- Rabelais, F. (1997a [1552]). *Le Quart Livre*. (G. Demerson, Trans.). Paris: Points.
- Rabelais, F. (1997b [1564]). *Le Cinquième Livre*. (G. Demerson, Trans.). Paris: Points.
- Rabelais, F. (2013 [1546]). *Le Tiers Livre*. Paris: Flammarion.
- Racault, J.-M. (2003). *Nulle part et ses environs. Voyage aux confins de l'utopie littéraire classique (1657 - 1802)*. Paris: Presses de l'Université de Paris-Sorbonne.
- Racine, J. (1669 [1668]). *Les Plaideurs*. Paris: Barbin.
- Rais, I. (2021). *La fabrique des élites déraile. Grandes Écoles : bizutage, sexisme, viols*. Paris: Robert Laffont.
- Ramadier, M. (2017). *Bienvenue dans le nouveau monde. Comment j'ai survécu à la coolitude des start-ups*. Paris: Premier Parallèle.
- Raoult, D. (2016). Alice's living croquet theory. *International Journal of Antimicrobial Agents*, 47(4), 249.
- Rappin, B. (2018). De quoi la Génération Y est-elle le nom ?. *Communication & Organisation*, 53(1), 133-144.
- Rasteau, A. (2017). *Pas de vagues! Voyage au bout de la grande entreprise*. Independently published.
- Ray, J.-E., & Bouchet, J.-P. (2010). Vie professionnelle, vie personnelle et TIC. *Droit Social*, (685), 44-55.
- Reilly, A. J., & Jones, J. E. (2008 [2001]). Team Building. In E. Biech (Ed.), *The Pfeiffer Book of Successful Team-building Tools* (John Wiley & Sons.). San Francisco, CA: Pfeiffer.
- Restivo, L., Julian-Reynier, C., & Apostolidis, T. (2018). Pratiquer l'analyse interprétative phénoménologique : intérêts et illustration dans le cadre de l'enquête psychosociale par entretiens de recherche. *Pratiques Psychologiques*, 24(4), 427-449.
- Rey, O. (2016). *Quand le monde s'est fait nombre*. Paris: Stock.
- Reynolds, M., & Vince, R. (2004). Critical Management Education and Action-Based Learning: Synergies and Contradictions. *Academy of Management Learning & Education*, 3(4), 442-456.

- Ries, E. (2018). *Le Modèle StartUp. Devenir une entreprise moderne en adoptant le management entrepreneurial*. London, UK: Pearson PLC.
- Rifkin, J. (1997 [1995]). *La fin du travail*. Paris: La Découverte.
- Rigby, R. (2015). Are you suffering from “brownout”? *The Telegraph*. London, UK. <https://www.telegraph.co.uk/men/the-filter/11866571/Are-you-suffering-from-brownout.html>
- Rilke, R.-M. (2002 [1929]). *Lettres à un jeune poète*. (B. Grasset & R. Biemel, Trans.). Paris: Grasset.
- Rimbaud, A. (1998 [1895]). « Les Assis ». In *Poésies complètes* (pp. 178-180). Paris: Le Livre de Poche.
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150-163.
- Robert, I., Karyotis, C., Fimbel, E., Bonnefous, A.-M., & Beaujolin-Bellet, R. (2011). Les écoles de management au pied du mur. *L'Expansion Management Review*, 143(4), 90-99.
- Robin, J.-Y., & Raveleau, B. (2017). Fabriquer des managers, des patrons ou des dirigeants.... *Savoirs*, 44(2), 9-47.
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245-259.
- Rogers, C. R. (2012 [1956]). *On Becoming a Person. A Therapist's View of Psychotherapy*. New York, NY: Houghton Mifflin Company.
- Romano, C. (2019). *Être soi-même. Une autre histoire de la philosophie*. Paris: Gallimard.
- Romano, C. (2020). L'authenticité : une esquisse de définition. *Philosophiques*, 47(1), 35-55.
- Romelaer, P. (2014 [2005]). L'entretien de recherche. In *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales* (pp. 101-137). Louvain-la-Neuve: De Boeck Supérieur.
- Ron Mueck. (2000). *Untitled (Big Man)*.
- Rondeaux, G., & Pichault, F. (2012). Managers en quête de sens. L'identité organisationnelle comme boussole? *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XVIII(46), 45-76.

- Rosa, H. (2010). *Accélération. Une critique sociale du temps*. (D. Renault, Trans.). Paris: La Découverte.
- Rosenthal, V. (2019). *Quelqu'un à qui parler. Une histoire de la voix intérieure*. Paris: Presses Universitaires de France (PUF).
- Rosset, C. (1993 [1976]). *Le réel et son double. Essai sur l'illusion*. Paris: Gallimard.
- Royal, L., & Brassard, A. (2010). Comprendre les tensions de rôles afin de mieux les prévenir et de contribuer au bien-être des employés. *Gestion*, 35(3), 27-33.
- Russell, B. (2014 [1932]). *Éloge de l'oisiveté*. (M. Parmentier, Trans.). Paris: Éditions Allia.
- Sabot, P. (2003). Primitivisme et surréalisme : une « synthèse » impossible ? *Méthodos*, (3).
<https://journals.openedition.org/methodos/109?&id=109>
- Sabot, P. (2012). Que nous apprend la littérature ? Bouveresse, Zola et l'"esprit éthique". In *Le travail de la littérature. Usages du littéraire en philosophie* (pp. 139-150). Rennes: Presses Universitaires de Rennes.
- Sade, D. A. F. de. (2014 [1785]). *Les Cent Vingt Journées de Sodome*. Paris: Le Tripode.
- Sadin, É. (2016). *La silicolonisation du monde. L'irrésistible expansion du libéralisme numérique*. Paris: Éditions L'Échappée.
- Sadin, É. (2017). Éric Sadin : La silicolonisation du monde nous mènera du rêve au cauchemar.
<http://www.lefigaro.fr/vox/politique/2017/01/06/31001-20170106ARTFIG00338-eric-sadin-la-silicolonisation-du-monde-nous-menera-du-reve-au-cauchemar.php>
- Sadin, É. (2020). *L'ère de l'individu tyran. La fin d'un monde commun*. Paris: Grasset.
- Sainsaulieu, R. (2014 [1977]). *L'identité au travail. Les effets culturels de l'organisation*. Paris: Presses de Sciences Po.
- Saint-Pierre, V. de. (2019). La reconversion c'est tout bon ? *Madame Figaro*, (23156), 50-51.
- Salanskis, J.-M. (2001). *Sens et philosophie du sens*. Paris: Desclée de Brouwer.
- Salanskis, J.-M. (2007). *Territoire du sens. Essais d'ethanalyse*. Paris: Vrin.
- Salanskis, J.-M. (2014). *Partages du sens. Une présentation de l'ethanalyse*. Nanterre: Presses Universitaires de Paris Ouest.

- Salanskis, J.-M. (2017). *“L'enjeu esthétique” (3LPH 903 P)*. Séminaire de philosophie, Université Paris Nanterre.
- Salas Astrain, R. (1995). Charles Taylor, Le malaise de la modernité. Traduit de l'anglais par Charlotte Melançon. *Revue Philosophique de Louvain*, 93(3), 464-466.
- Salas, E., Rozell, D., Mullen, B., & Driskell, J. E. (1999). The Effect of Team Building on Performance: An Integration. *Small Group Research*, 30(3), 309-329.
- Sanséau, P.-Y. (2005). Les récits de vie comme stratégie d'accès au réel en sciences de gestion: pertinence, positionnement et perspectives d'analyse. *Recherches Qualitatives*, 25(2), 33-57.
- Sartre, J.-P. (2008 [1938]). *La Nausée*. Paris: Gallimard.
- Sartre, J.-P. (2017 [1943]). *L'Être et le Néant. Essai d'ontologie phénoménologique*. Paris: Gallimard.
- Saussure, F. de. (2016 [1916]). *Cours de linguistique générale*. Paris: Payot.
- Sauvagnargues, A. (2013). Ritournelles de temps. *Chimères*, 79(1), 44-59.
- Schatzman, L., & Strauss, A. L. (1973). *Field Research: Strategies for a Natural Sociology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Schemoul, C. (2019a). *Le manuel de l'affranchi*. Vanves: Marabout.
- Schemoul, C. (2019b). Envie de vous reconverter ? Voici 4 grandes étapes à suivre. <https://www.capital.fr/votre-carriere/envie-de-vous-reconvertir-voici-4-grandes-etapes-a-suivre-1349176>
- Schmitz, E., Gayler, B., & Jehle, P. (2002). Gütekriterien und Strukturanalyse zur Inneren Kündigung. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung*, 16(1), 39-61.
- Schnapper, D. (1999). *La compréhension sociologique. Démarche de l'analyse typologique*. Paris: Presses Universitaires de France (PUF).
- Schumacher, E. F. (2010 [1973]). *Small is Beautiful. Economics as if People Mattered*. New York, NY: Harper Perennial.
- Semler, R. (1999 [1993]). *À contre-courant. Vivre l'entreprise la plus extraordinaire au monde*. Paris: Éditions Dunod.
- Senécal, J., Loughhead, T. M., & Bloom, G. A. (2008). A Season-Long Team-Building Intervention: Examining the Effect of Team Goal Setting on Cohesion. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 30(2), 186-199.

- Sénèque. (2015 [1^{er} siècle]). *Éloge de l'oisiveté*. (J. Baillard, Trans.). Paris: Éditions Mille et une Nuits.
- Sennett, R. (2010 [2008]). *Ce que sait la main. La culture de l'artisanat*. (P.-E. Dauzat, Trans.). Paris: Albin Michel.
- Sériot, P. (1986). La langue de bois et son double. *Langage et société*, 35(1), 7-32.
- Shakespeare, W. (1864 [1623]). Comme il vous plaira. In F. Guizot (Trans.), *Œuvres complètes de Shakespeare* (pp. 217-310). Paris: Didier.
- Shoukry, H., & Cox, E. (2018). Coaching as a social process. *Management Learning*, 49(4), 413-428.
- Silveira de Andrade Antunes, G. (2019). Brésil: Bolsonaro en guerre contre l'enseignement des sciences humaines. *The Conversation*. Paris.
<https://theconversation.com/bresil-bolsonaro-en-guerre-contre-lenseignement-des-sciences-humaines-119770>
- Simmel, G. (2018 [1902]). *Les grandes villes et la vie de l'esprit. Suivi de Sociologie des sens*. (J.-L. Vieillard-Baron & F. Joly, Trans.). Paris: Éditions Payot & Rivages.
- Simon, T. (2017). *L'ennui entre destruction et création : le cas des réunions de travail*. Mémoire de recherche, Université Lyon III & emlyon business school.
- Simon, T. (2020a). « Le manager malgré lui » : quand Molière éclaire la bêtise organisationnelle. *The Conversation*. Paris.
<https://theconversation.com/le-manager-malgre-lui-quand-moliere-eclaire-la-betise-organisationnelle-128718>
- Simon, T. (2020b). « Travailler comme un chien » : de la ménagerie au management. *The Conversation*. Paris.
<https://theconversation.com/travailler-comme-un-chien-de-la-menagerie-au-management-139688>
- Simon, T. (2020c). Des sciences du vivant aux sciences de gestion : quand la fiction littéraire fait avancer la recherche scientifique. *The Conversation*. Paris.
<https://theconversation.com/des-sciences-du-vivant-aux-sciences-de-gestion-quand-la-fiction-litteraire-fait-avancer-la-recherche-scientifique-146611>
- Simon, T. (2020d). « Ubu manager » : quand la littérature éclaire les dérives « ubuesques » du management. *The Conversation*. Paris.
<https://theconversation.com/ubu-manager-quand-la-litterature-eclaire-les-derives-ubuesques-du-management-150234>

- Simon, T. (2021a). Faut-il rester à sa place en entreprise ? Des vertus de l'ultracrépidarianisme. *The Conversation*. Paris.
<https://theconversation.com/faut-il-rester-a-sa-place-en-entreprise-des-vertus-de-lultracrepidarianisme-155187>
- Simon, T. (2021b). Le « blasé » en entreprise, une victime de la routine ? *The Conversation*. Paris.
<https://theconversation.com/le-blase-en-entreprise-une-victime-de-la-routine-172344>
- Small, M. W. (2006). A Case for Including Business Ethics and the Humanities in Management Programs. *Journal of Business Ethics*, 64(2), 195–211.
- Soffia, M., Wood, A. J., & Burchell, B. (2021). Alienation Is Not 'Bullshit': An Empirical Critique of Graeber's Theory of BS Jobs. *Work, Employment and Society*, 1–25.
- Souriau, É. (1969). *La correspondance des Arts. Éléments d'esthétique comparée*. Paris: Flammarion.
- Soymié, P. (2018). Devenir manager n'est pas la seule évolution possible en entreprise. *Stratégies*. Boulogne-Billancourt.
<https://www.strategies.fr/blogs-opinions/idees-tribunes/4011352W/devenir-manager-n-est-pas-la-seule-evolution-possible-en-entreprise.html>
- Speeg-Schatz, C., Hansmaennel, G., Gottenkiene, S., & Tondre, M. (2002). On-screen Work and Visual Fatigue and its Course After Ophthalmologic Management. *Journal Français d'Ophtalmologie*, 24(10), 1045–1052.
- Spicer, A. (2013). Shooting the shit: the role of bullshit in organisations. *M@n@gement*, 16(5), 653–666.
- Steinbeck, J. (2008 [1939]). *Les raisins de la colère*. (M. Duhamel & M. E. Coindreau, Trans.). Paris: Folio.
- Steyaert, C., Beyes, T., & Parker, M. (Eds.). (2016). *The Routledge Companion to Reinventing Management Education*. London, UK: Routledge.
- Styhre, A. (2002). Thinking with AND: Management Concepts and Multiplicities. *Organization*, 9(3), 459–475.
- Supiot, A. (2015). *La Gouvernance par les nombres. Cours au Collège de France (2012 - 2014)*. Paris: Fayard.
- Sutter, L. de (Ed.). (2019). *Postcritique*. Paris: Presses Universitaires de France (PUF).
- Sutton, R. I. (2010 [2007]). *The No Asshole Rule. Building a Civilised Workplace and Surviving One That Isn't*. London, UK: Piatkus.

- Tassin, É. (2017). Nuit debout, un manifeste ? *Les Temps Modernes*, 695(4), 167-180.
- Taylor, C. (2015 [1991]). *Le malaise de la modernité*. (C. Melançon, Trans.). Paris: Les Éditions du Cerf.
- Taylor, F. W. (1997). *The Principles of Scientific Management*. Mineola, NY: Dover Publications.
- Tesch, R. (1990). *Qualitative research. Analysis types and software tools*. New York, NY: Falmer Press.
- Tesson, S. (2016). *Sur les chemins noirs*. Paris: Gallimard.
- Théry, L. (2010). *Le travail intenable. Résister collectivement à l'intensification du travail*. Paris: La Découverte.
- Thietart, R.-A. (2014 [1999]). *Méthodes de recherche en management* (4^{ème} édition.). Paris: Éditions Dunod.
- Thomas, A. B. (2003). *Research Skills for Management Studies*. Abingdon-on-Thames, UK: Routledge.
- Thomas, J. (2021). « Le baby-foot, c'est cool, mais le droit du travail, c'est encore mieux » : dans les start-up, des salariés dénoncent un management toxique. *Le Monde*. Paris.
https://www.lemonde.fr/emploi/article/2021/03/03/dans-les-start-up-la-frontiere-est-tendue-entre-engagement-total-et-management-toxique_6071779_1698637.html
- Tissier, D. (1997). *Management situationnel. Vers l'autonomie et la responsabilisation*. Paris: INSEP Consulting Éditions.
- Tolstoï, L. (2005 [1886]). *La Mort d'Ivan Ilitch*. (J. Imbert, Trans.). Paris: Librio.
- Tonnelé, A. (2015). *La bible du team-building. 55 fiches pour développer la performance des équipes*. Paris: Eyrolles.
- Touraine, A. (1992). *Critique de la modernité*. Paris: Fayard.
- Touraine, A., & Khosrokhavar, F. (2000). *La recherche de soi. Dialogue sur le Sujet*. Paris: Fayard.
- Tournier, M. (1991 [1970]). *Le Roi des Aulnes*. Paris: Gallimard.
- Townley, B. (1995). Managing By Numbers: Accounting, Personnel Management and the Creation of a Mathesis. *Critical Perspectives on Accounting*, 6(6), 555-575.

- Tracy, S. J. (2010). Qualitative Quality: Eight “Big-Tent” Criteria for Excellent Qualitative Research. *Qualitative Inquiry*, 16(10), 837–851.
- Tricornot, A. de. (2017). Écoles de commerce, la défaite de la pensée ? *Le Monde*. Paris.
https://www.lemonde.fr/campus/article/2017/04/25/ecoles-de-commerce-la-defaite-de-la-pensee_5116838_4401467.html
- Trouvé, P. (2014). Observer les entreprises utopiques. Un exercice d'assouplissement mental ? In *Le travail au cœur de la relation formation-emploi* (pp. 67–88). Marseille: Centre d'études et de recherches sur les qualifications (Céreq).
- Tsagliotis, A. (2017). *Start-up Attitude. Adoptez l'esprit start-up pour faire du business autrement*. Paris: Éditions Dunod.
- Tsai, C.-J. (2016). Boredom at Work and Job Monotony: An Exploratory Case Study within the Catering Sector. *Human Resource Development Quarterly*, 27(2), 207–236.
- Tufte, E. (2003). PowerPoint is evil. *Wired Magazine*. San Francisco, CA.
<https://www.wired.com/2003/09/ppt2/>
- Turkle, S. (2002). Our Split Screens. *Etnofoor*, 15(1/2), 5–19.
- Valdes-Dapena, C. (2018). Ne gaspillez plus votre argent dans le team building. *Harvard Business Review*.
<https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2018/11/23214-ne-gaspillez-plus-votre-argent-dans-le-team-building/>
- Valéry, P. (1957–1961 [1928]). *Cahiers* (Vol. XV). Paris: CNRS Éditions.
- Van Gelderen, M., & Jansen, P. (2006). Autonomy as a start-up motive. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(1), 23–32.
- Vanandruel, M., Amerio, P., Stafseng, O., & Tap, P. (1995). *Les jeunes et la vie associative en Europe*. Strasbourg: Éditions du Conseil de l'Europe.
- Vandeveldé-Rougale, A. (2017). *La novlangue managériale. Emprise et résistance*. Toulouse: Éditions Érès.
- Vassal, O. (2006). Crise du sens, défis du management. *L'Expansion Management Review*, 12(2), 67.
- Vauday, P. (2021). Michel Leiris ou quand la bifurcation fait œuvre. *Esprit*, Juin(6), 127–140.

- Vauléon, F. (2011). Le concept du désert dans l'Amérique de Baudrillard. *The International Journal of Baudrillard Studies*, (8).
<https://baudrillardstudies.ubishops.ca/le-concept-du-desert-dans-lamerique-de-baudrillard/>
- Velluet, Q. (2016). Brown-out : que se cache-t-il derrière ce nouveau syndrome qui touche les cadres. *Cadremploi*. Paris.
<https://www.cadremploi.fr/editorial/actualites/actu-emploi/detail/article/brown-out-que-se-cache-t-il-derriere-ce-nouveau-syndrome-qui-touche-les-cadres.html>
- Vial, S. (2013). *L'Être et l'Écran. Comment le numérique change la perception*. Paris: Presses Universitaires de France (PUF).
- Vian, B. (1954). *Le Déserteur*. Santa Monica: Mercury Records/Universal Music Group.
- Vian, B. (1998 [1962]). *Le Goûter des généraux*. Paris: Le Livre de Poche.
- Vian, B. (2014 [1947]). *L'Écume des jours*. Paris: Le Livre de Poche.
- Vignaud, M. (2018). *L'éthique personnelle face à l'éthique professionnelle : le regard du Misanthrope de Molière*. Essai MV200, Concours National de Promotion de l'Éthique Professionnelle du Rotary.
- Villette, M. (1988). *L'homme qui croyait au management*. Paris: Seuil.
- Volberda, H. W., Van Den Bosch, F. A. J., & Mihalache, O. R. (2014). Advancing Management Innovation: Synthesizing Processes, Levels of Analysis, and Change Agents. *Organization Studies*, 35(9), 1245-1264.
- Von Trier, L. (2011). *Melancholia*. Drame, Zentropa.
- Weber, M. (1963 [1919]). *Le Savant et le Politique*. Paris: Union Générale d'Éditions.
- Weber, M. (1965 [1922]). *Essais sur la théorie de la science*. Paris: Plon.
- Weeks, K. P., & Schaffert, C. (2019). Generational Differences in Definitions of Meaningful Work: A Mixed Methods Study. *Journal of Business Ethics*, 156(4), 1045-1061.
- Weick, K. E. (1993). The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 628-652.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Weil, S. (2017 [1951]). *La Condition ouvrière* (Électronique.). Paris: Gallimard.

- Widmeyer, W. N., & Ducharme, K. (1997). Team Building Through Team Goal Setting. *Journal of Applied Sport Psychology*, 9(1), 97-113.
- Wils, T., Labelle, C., Guérin, G., & Tremblay, M. (1998). Qu'est-ce que la "mobilisation" des employés? Le point de vue des professionnels en ressources humaines. *Gestion*, 23(2), 30-39.
- Winkin, Y. (2001 [1996]). *Anthropologie de la communication. De la théorie au terrain*. Paris: Éditions Points.
- Winnicott, D. W. (2014 [1965]). Distorsion du Moi en fonction du vrai et du faux Self. In J. Kalmanovitch (Trans.), *Processus de maturation chez l'enfant. Développement affectif et environnement*. Paris: Payot.
- Wotling, P. (2012 [1995]). *Nietzsche et le problème de la civilisation*. Paris: Presses Universitaires de France (PUF).
- Xénophon. (2008 [362 av. J. C.]). *Économique*. (P. Chantraine, Trans.). Paris: Les Belles Lettres.
- Younès, Y. (1982). Organisation du travail et système taylorien. *Annales de l'INSEE*, (45), 105-132.
- Zeil. (2017). *Sup de Cons - Le livre noir des écoles de commerce. Enfin la vérité sur les Sup de Co!* Paris: Independently Published.
- Zola, É. (2004 [1867]). *Thérèse Raquin*. Paris: Pocket.
- Zweig, D. (2015). *Invisibles: Celebrating the Unsung Heroes of the Workplace*. London, UK: Portfolio Penguin.

ANNEXES

CODAGE DES DONNÉES

I - Quatre idéaux-types de jeunes diplômés

1 - Les déserteurs

a) Les Sahariens

Baptiste : « Honnêtement, je ne sais pas du tout. Je dirais le conseil mais... là aujourd'hui je suis allé à un forum des entreprises pour le conseil mais je ne sais pas du tout. Il n'y a aucune boîte vraiment qui me transcende et c'est aussi parce que je ne sais pas genre j'ai l'impression d'être un peu blasé. Faut que j'arrive à trouver... il y a peut-être un truc bien, fin, je ne sais pas, je ne sais pas du tout. J'aimerais faire quelque chose autour de... je ne sais pas, en fait, je suis vraiment perdu. »

Caroline : « il y a dix jours exactement, j'ai fini mon contrat d'apprentissage et je suis donc au chômage, voilà. »

« c'était un peu bordélique on va dire. »

« après ce n'est pas sûr. »

« c'était une époque où je ne savais pas du tout ce que je voulais faire de ma vie. »

« c'est pour dire que je n'étais pas très fixée sur mon avenir. »

Jade : « Après, je me pose des questions évidemment hein. »

« je me pose des questions. »

« honnêtement, moi je fais encore un an et après je ne sais pas ce que je fais, mais je ne vais pas rester. »

« je me projette encore l'année prochaine et puis après je vais totalement changer, même de pays je pense. »

Jules : « Je suis toujours en réflexion, je ne sais pas trop, il y a un moment enfin j'ai peur de choisir, il va falloir que je choisisse quelque chose. »

« j'ai peur aussi de me lancer dans ça. »

Salomé : « je savais que je voulais profiter d'arrêter ce boulot du conseil pour réfléchir, prendre le temps de réfléchir à ce que je voulais vraiment. »

« ensuite, j'étais un peu en panique. Je me dis, et à ce moment-là pendant toute cette période quand même j'avais aussi une amie de ma mère conseillère d'orientation qui m'aidait à réfléchir, qui me disait pleins de choses très intéressantes sur moi. »

Valentine : « c'est vrai que je me suis posé beaucoup de questions sur, enfin après mes deux stages en me disant mais qu'est-ce qui va bien pouvoir m'intéresser à long terme et justement me motiver, me lever le matin. »

« j'essaie d'analyser la raison pour laquelle je ne me sentais vraiment pas bien au quotidien dans le travail. »

« ben là je ne me projette plus tellement. »

« Donc voilà, je suis vraiment en pleine réflexion. »

« je pense que je fais partie de la frange enfin de gens un peu marginaux dans le monde des écoles de commerce qui se posent quand même dès maintenant la question assez sérieusement d'une réorientation un peu radicale. »

b) Les Oasiens (cf. À la recherche du sens au travail - Être à sa place)

2 - Les fidèles

a) Les Médiens

Clémentine : « D'autres en revanche, sont très épanouis dans ce qu'ils font et pour le coup oui je le respecte et je respecte que ça puisse avoir plus de sens pour certains que pour d'autres. »

Jessica : « je te dis moi pour l'instant je suis assez satisfaite, donc ça va. »

b) Les Sahéliens

Le phénomène d'accoutumance

Adèle : « un automatisme. »

André : « c'est une habitude. »

Audrey : « je pense que je me suis plus fait à l'idée en fait. »

Charles : « on va dire finalement aujourd'hui il y a un phénomène d'accoutumance ou peut-être que j'ai mûri et que je comprends qu'en fait c'est un arbitrage. C'est un arbitrage à faire, je l'accepte aujourd'hui et pour les quelques années à venir, voilà. »
« Il y a vraiment un phénomène d'habitude. »
« c'est un peu, oui un peu l'habitude. »

Raphaël : « Je pense qu'il y a une espèce d'inertie. »
« oui enfin déjà clairement il y a une inertie qui fait que quand tu es habitué à faire un truc tu vas le faire plus facilement en te disant plus facilement ok je le fais. »

Aller au travail par devoir

André : « je devais faire mon stage de fin d'études, du coup, c'est comme se lever pour aller en cours le matin, ce n'est pas quelque chose que j'ai spécialement envie de faire, mais je le faisais. »
« enfin moi j'y vais parce que je suis un peu obligé quoi et à force, je ne me pose plus trop la question mais, mais oui c'est parce que c'est un stage et que je devais le faire. »

Clémentine : « je pense que je me suis levée pour aller à ce travail de la même façon que je me suis levée pour aller à mes cours en école et que je me suis levée pour aller en prépa. »
« je ne sais pas si c'est par devoir en fait (Rires), mais c'est comme un... il faut bien, enfin oui c'est par devoir. »

« Il y a un peu de ça, il y a un peu de... il faut que je me lève parce qu'il faut que je tienne. »

Iris : « s'il n'y avait pas Adèle, je pense que je me serais levée par conscience professionnelle parce que malgré tout j'ai signé un engagement. Un contrat de travail c'est un engagement et je suis assez, en tout cas assez attachée aux valeurs de la conscience professionnelle et l'engagement et c'est ça qui aurait fait que je me serais levée le matin parce que je dois quelque chose à une entreprise qui, elle, me rétribue d'une manière autre, pécuniaire, voilà. »

Raphaël : « une vision à moyen terme je dirais de il faut quand même. »
« il y a aussi le côté vision à moyen terme qui est que forcément à un moment donné il va falloir avoir une situation. »

Victor : « je me lève parce qu'il faut se lever, donc ça c'est plus les pushes. »

Arbitrage en attente de mieux

André : « Du coup, je ne dis pas que ce que je fais actuellement est très intéressant, mais j'arrive à relativiser en me disant que finalement certes je ne le fais pas... enfin ce n'est pas passionnant, mais au moins je suis assez bien payé pour faire des horaires relativement tranquilles. »

« C'est ce qui me convient du coup. »

« enfin la plupart des métiers il y a toujours une part qui n'est pas plaisante. »

« il y a peut-être un peu d'ennui au travail dans mon stage actuel, c'est mieux parce que j'ai au moins, je suis moins fatigué le soir et mes horaires sont un peu plus tranquilles pour pouvoir profiter de mes journées quoi. »

« C'est pour ça que je suis allé vers le conseil (Rires) grand domaine pour les débouchés. »

« Là je n'ai pas spécialement envie de partir en ce moment, mais je me dis qu'au vu des tâches que je fais si ça ne s'améliore pas, je vais pas rester quinze ans à faire ça quoi. »

Aurélie : « D'autre part, en revanche la partie aspirations profondes, non je n'irais pas jusque-là, je dirais que c'est mitigé. Ça me plaît par certains côtés et ça me déplaît par d'autres. »

« je le tolère tant que je le tolérerai tout simplement (Rires) ça ne durera pas éternellement, mais je sais que pendant un ou deux ans, je suis prête à me donner beaucoup pour mon travail pour lancer ma carrière et pour avoir de belles perspectives d'évolution après et me calmer un petit peu. »

Charles : « il y a un phénomène aussi qui est que j'ai décidé pendant plusieurs années de prendre mon mal en patience et de faire quelque chose on va dire qui me corresponde moyennement, mais que j'accepte. Il y a des bons côtés aussi, mais je veux dire que je ne pense pas, pour reprendre un concept aristotélicien, moi je ne crois pas que ce soit mon telos de travailler dans une grande entreprise à Paris ou à La Défense. »

« Non ce n'est pas le but ultime, c'est essentiellement je dirais pour cocher les cases. Et là, quand j'aurai fait ça au bout de quelques années, je considérerai que j'aurai vraiment coché toutes les cases. »

« Encore une fois ce n'est pas horrible, c'est un arbitrage. »

« Pour le moment c'est un équilibre. »

« il y a vraiment cette notion, j'ai répété le mot plusieurs fois, c'est le terme financier d'arbitrage, disons que je ne pense pas qu'il y ait de situation parfaite et aujourd'hui j'ai un équilibre de vie, on va dire qui me convient pour encore une ou deux années. »

Clémentine : « C'était un, voilà, c'était moins pire que d'autres choses, mais je, voilà, je n'avais pas forcément envie d'y être. »

« peut-être qu'au fond de moi c'est en attendant mieux. »

« Je suis en quête de quelque chose et du coup c'est il faut bien avancer en fait. »

« on dit l'espoir fait vivre et il y a un peu de ça, c'est j'étais toujours en quête de l'étape suivante en fait. »

« Les périodes les plus difficiles, c'est les périodes où je me levais le matin en me disant il faut y aller, mais il faut y aller parce que j'espère qu'après ça sera mieux. »

Guillaume : « en fait je reste là en attendant de trouver quelque chose vraiment qui me fasse kiffer, c'est un peu à double tranchant dans le sens où à la fois tu te satisfais de ta situation en disant bon il y a mieux, il y a pire ailleurs, bon il y a toujours mieux aussi donc voilà, mais en même temps je me dis ben je ne vais pas non plus partir pour un truc de merde tu vois. »

« Le poste actuel quand je l'ai pris, je leur avais dit clairement que j'ai un profil qui n'était pas du tout purement financier, ils le savaient tu vois, donc je leur ai dit voilà, je fais ce job-là parce qu'on me le propose, que ça m'arrange et que c'est quand même haut placé, donc c'est intéressant, mais je leur ai dit voilà, je ne ferai pas ma carrière là-dedans. »

La question du confort matériel

André : « dans le conseil, enfin c'est, c'est là où ça recrute énormément, c'est un peu terre-à-terre quoi (Rires), mais c'est plus simple de trouver des stages et des emplois dans le conseil qui sont bien rémunérés. »

« il faut que je me lève le matin et que je passe au moins 35 heures dans la semaine à travailler, si à la fin je n'ai pas une rémunération correcte, ça va, j'aurais du mal à, c'est un peu important pour moi quoi (Rires). »

Audrey : « ça a été clairement le salaire qui a joué parce qu'en fait malheureusement c'est un métier où il y a une part de variable qui peut être très importante, mais où souvent le fixe est assez faible. Et là, c'était un peu la seule entreprise qui me proposait un fixe tout à fait correct avec aussi un variable. »

Guillaume : « la première c'est que ça me permet de vivre en termes financiers, c'est purement alimentaire, première motivation le matin quand je me lève c'est je me dis je pourrais me payer des week-ends, des vinyles et ce que je veux à côté pour mes projets perso et tout ça. »

« je me dis aussi ben j'ai un salaire, j'ai un truc qui tombe. »
« ça sert à quoi de changer de job si tu es moins bien payé et que tu travailles plus tu vois. »
« je n'apprends rien à mon boulot, mais je suis payé et ça me laisse du temps pour mes projets perso, voilà tu vois. »
« je voulais d'abord démissionner sans trouver de job après tellement j'en ai marre, mais financièrement j'ai tellement de postes de dépense, de trucs que je ne peux pas et on m'en empêche limite. »

Iris : « Là, je suis plutôt confortable, les gens avec qui je bosse ils ne sont pas incroyablement, tu vois, intelligents. »

Marc : « En réalité, ils sont juste bien installés avec un très bon salaire et c'est ça qui les empêche de bouger. Ils se disent j'ai travaillé pendant deux, trois, quatre, cinq ans à faire mes preuves, aujourd'hui j'ai fait mes preuves, je gagne un salaire énorme, pourquoi je vais faire une croix sur tout ça pour aller me mettre dans une situation inconfortable alors qu'en réalité la situation inconfortable ils sont en train de la vivre. »

« Ils sont en train de la vivre en subissant leurs journées et en étant enfermés dans cette sorte de prison dorée qu'ils ont construite eux-mêmes en fait, les barreaux de cette prison ils pourraient très bien les écarter à tout moment, mais ils décident de ne pas le faire parce que justement ils sont dorés et tout va bien, ça reste prestigieux. »

« ils continuent à être très bien payés et du coup à pouvoir prévoir les choses à long terme, mais en réalité ils ne sont pas heureux dans leur journée de travail, ils n'apprennent plus rien et c'est vraiment une situation que je déplore et que je trouve sincèrement très triste. »

Raphaël : « dans certaines situations il faudrait avoir des ressources financières à moyen terme, donc forcément il faudra assurer ça et donc c'est une façon de le faire de rester dans ce cadre-là. »

Victor : « Après, je pense qu'il y a l'aspect rémunération, voilà, il faut bien gagner sa vie. »

« je suis bien payé, j'ai tous les avantages, je suis un enfant assez pourri, gâté. »

« Poursuivre plutôt le côté réussite financière quoi, gagner de l'argent. »

« qui est très drivé quand même par l'aspect de la rémunération. »

Ne pas savoir quoi faire en cas de désertion

Adèle : « je ne sais pas quoi faire si je ne vais pas travailler. »

« je ne suis pas vraiment en train de chercher parce que je sais pas où aller. »

« dans six mois je me vois partir de mon cabinet actuel, pour faire quoi ? Je ne sais pas (Rires). »

André : « le problème, c'est que je ne sais pas non plus ce que je veux faire et que du coup ça me donne le temps de trouver et tout en gagnant de l'argent en faisant un job relativement tranquille quoi. »

Clémentine : « j'avais peut-être peur de juste poser ma démission et de me retrouver sans rien. »

Iris : « Mais si je laisse tout pour faire autre chose, c'est pour faire quelque chose que j'aimerais faire. Je ne sais pas encore exactement quoi. »

Marc : « la situation la plus absurde à laquelle j'ai eu affaire en entreprise, c'est vraiment ces gens qui sont arrivés dans leur zone de confort, justement pour y revenir, qui ne voient plus aucun intérêt dans ce qu'ils font, qui disent depuis des années qu'ils veulent démissionner, mais qui depuis des années ne le font pas parce que soi-disant ils ne trouvent pas ou ils ne savent pas quoi faire. »

Raphaël : « d'un autre côté, enfin je ne sais pas trop quoi faire d'autre donc. »

Se poser beaucoup de questions

Clémentine : « toujours en conseil, mais depuis je me suis beaucoup trituré l'esprit, je me pose beaucoup de questions en fait depuis le moment où je suis entrée dans mon job. Pour tout vous dire, déjà la veille de... en fait juste avant de commencer je n'avais pas envie d'y être. Donc déjà avant même que mon premier jour ait lieu, je savais dans le fond que je n'y allais pas le sourire aux lèvres. »

« Et donc j'ai beaucoup réfléchi, j'ai émis un certain nombre d'hypothèses parfois farfelues, parfois non, et là je suis en train de chercher ailleurs pour m'engager dans une voie différente qui je pense me correspondra mieux. »

Guillaume : « je me suis déjà posé la question de reprendre des études et tout, quand je vois ce qu'elle fait et tout ça, le côté c'est quand même très perché et tout ça, très philo, ça me plaît, mais après avoir travaillé en entreprise, c'est très compliqué de se replonger, ça c'est aussi une vraie donnée, quand tu es en entreprise, tu te dis vas-y peut-être que ce serait bien de retourner peut-être à Sciences Po ou en philo et puis putain tu as tellement bouffé de chiffres, de business, des trucs concrets et après on te dit vas-y fais une dissertation de dix pages sur Bergson. »

Iris : « j'ai épuisé tout mon stock d'énergie à me battre je pense avec moi-même à essayer de me dire est-ce que je suis ma conscience pro ou est-ce que je me barre d'ici. »

Raphaël : « j'ai l'impression que plus, enfin plus je commence à travailler, plus les scénarios qui sont normalement bizarres prennent le dessus un peu, c'est-à-dire que tu te mets à imaginer que les choix les plus radicaux sont finalement peut-être les meilleurs que tu puisses faire. »

Victor : « il y a déjà quand même une forte remise en cause de ce que je fais. »

II - Les fossés successifs entre prépa, école et entreprise

1 - La perception de la prépa

a) Passionnant mais exigeant

Adèle : « La classe prépa, c'était super intéressant. »
« c'étaient des matières super intéressantes. »
« je trouvais ça super intéressant comme approche. »

Agathe : « la prépa j'ai adoré. »
« la prépa moi j'ai adoré, c'était hyper stimulant, c'était très dur, très dur. »
« très challengeant mais en même temps hyper stimulant sur le plan intellectuel, émotionnel aussi parce que c'est tout le temps l'ascenseur émotionnel. On avait... on se lève le matin, on est content mais en même temps on a peur parce qu'on sait qu'on va avoir des mauvaises notes, et qu'on doute en permanence de soi, on se remet tout le temps en question, mais en même temps ça nous, du coup ça nous forge un mental que moi j'avais, je ne savais pas que j'avais, en prépa j'étais capable en fait de survivre après deux ans de prépa et d'avoir une grande école de commerce. »
« j'étais trop contente parce que j'ai appris tellement de choses, on a un niveau intellectuel en prépa qu'on ne retrouve pas après quoi. Et j'ai vraiment adoré, voilà, c'est très dur, c'est vraiment génial. »

André : « je m'attendais à un niveau d'exigence et c'était le cas. »

Antoine : « Les cours étaient intéressants. »
« moi ce que j'aimais bien quand j'étais en prépa, c'est que c'étaient des sujets assez généraux, assez honnêtement, mais qu'on poussait un peu, enfin un peu plus loin dans le calcul, dans la théorie, ce genre de choses. »

Aurélié : « Intellectuellement, c'était super. C'était très intéressant. J'ai appris beaucoup de choses. J'étais vraiment intéressée par ce que je faisais. J'adorais faire des dissertations. J'adorais aller en cours, écouter un prof dire son cours. J'étais vraiment stimulée intellectuellement. C'était plus dur psychologiquement, humainement parfois parce qu'il y avait beaucoup de pression. »
« intellectuellement et d'un point de vue rapport humain, de connaissance de soi et d'apprentissage sur ma manière de fonctionner et de travailler, j'ai beaucoup beaucoup appris. »
« D'autres étaient vraiment ravis de quitter la prépa, mais pour ma part, j'étais vraiment déçue de perdre ce côté intellectuel dans mes cours. »

Baptiste : « au final, je me suis beaucoup épanoui. »
« c'était vraiment des années intéressantes, vraiment passionnantes. Au final, j'ai aimé vu qu'on apprenait beaucoup de choses. »
« c'est vraiment une expérience qui je trouve était intéressante. »

Charles : « Alors la prépa c'était passionnant. C'était très difficile, mais c'était passionnant aussi bien pour les sujets que pour les professeurs. »

Clémentine : « c'était extrêmement exigeant. »
« j'apprenais plein de choses intéressantes. »

Frédéric : « D'un point de vue plus intellectuel oui forcément c'était le summum de ma scolarité avec des cours hyper intéressants. »
« ça apprend un peu à, c'est un peu bête de dire ça, mais un peu à réfléchir, à prendre du recul par rapport à toutes les informations qu'on entend, avoir une culture économique, historique, géopolitique qui permet de mieux appréhender différents sujets, là ça fait une culture générale. »

Guillaume : « J'ai fait deux ans du coup en classes préparatoires ECE, honnêtement voilà qui se sont vraiment bien passés, j'ai adoré cette expérience, c'est les meilleures années de ma vie je pense honnêtement en termes d'apprentissage, de rencontres c'est vraiment fabuleux. »

« Ça a été très difficile. »

« J'ai un esprit assez, je suis assez perché donc en fait j'étais vraiment dans mon univers en prépa au sens où j'avais à la fois de la philo, de l'économie, des langues, il y a quelque chose qui me nourrissait énormément culturellement tu vois et en même temps j'avais quelque chose de challengeant qui m'attirait, de pragmatique avec les maths, donc c'était assez, ça m'a beaucoup plu. »

Iris : « c'est vraiment la classe préparatoire qui mixait à la fois des matières littéraires et de réflexion sur le monde, que ce soit la philosophie ou la géopolitique, et à la fois les maths que j'ai toujours appréciées. Donc vraiment, j'ai passé de belles années. »

Jade : « tu es hyper challengé. »
« c'est clair qu'on était hyper challengé. »

Jessica : « c'est vrai que c'est très stimulant intellectuellement. »

Jules : « Classe préparatoire oui, on s'attendait à ce qu'on, ce qu'on nous avait vendu, c'était vraiment du sang, de la sueur, des larmes, c'était vraiment ça. »

« Philo, ça c'était intéressant mais ça dépend comment c'est enseigné encore c'est pareil. Mais c'est vrai que ça c'était la période, la partie la plus intéressante. Avec des idées, des réflexions sur la vie qui étaient plus ou moins concrètes et qui apportaient plus ou moins de choses. »

« on partageait, on a appris pas mal de choses et j'ai rencontré... des gens vraiment incroyables. »

Livia : « C'étaient des études intéressantes. Après, assez difficiles. »

« J'ai trouvé ça très exigeant et très théorique. Après, c'est très formateur sur ben voilà comment délivrer du travail rapidement, efficacement, comment organiser son agenda, comment gérer son stress et puis comment gérer son temps aussi. »

Marc : « c'est vrai qu'il y a des passages un petit peu difficiles et pas toujours évidents à gérer. »

« J'ai trouvé ça intéressant de creuser des disciplines entre guillemets littéraires qui m'ont vraiment aidé à me mettre à niveau d'un point de vue culturel, donc je pense ça s'appelle la culture générale en prépa, c'est beaucoup de littérature et de philosophie. Ça, ça m'a appris énormément de choses en termes de références culturelles qui ont enrichi ma compréhension du monde et de la même manière la discipline qui s'appelle histoire, géographie, géopolitique, m'a ouvert énormément les yeux sur le monde qui m'entoure en m'offrant une profondeur historique et des clés de compréhension de certains schémas économiques, politiques qu'on peut observer aujourd'hui. Donc ça, très intéressant. »

Mareva : « j'ai beaucoup aimé la prépa, je me suis fait des copains et intellectuellement, c'était intéressant. »

Marine : « L'aspect stimulation, on apprend des trucs, ça pour le coup, ça, ça me manque. C'est quelque chose que je n'ai pas retrouvé depuis et clairement, c'est dommage. »

Martin : « Et ensuite en termes de réponse à mes appétences intellectuelles, j'étais très très satisfait en classes préparatoires. »

Mélanie : « J'ai trouvé que c'était hyper stimulant intellectuellement. »
« j'étais passionnée par des matières dont je n'attendais rien, notamment la géopolitique. »

Noémie : « Alors, la prépa j'en garde un excellent souvenir. J'en garde un excellent souvenir. Je trouvais que c'était une formation très complète, très exigeante, qui voilà était enfin très très structurante quoi, plus attendue à la fois en termes de contenu on apprend quand même énormément de choses. Ça apporte quand même une ouverture d'esprit, une compréhension du monde, une aisance conceptuelle qu'on peut à mon avis difficilement acquérir ailleurs dans le système français. »

Olivier : « La classe prépa je trouvais que c'était très challengeant intellectuellement. »

« la prépa en elle-même me plaisait, donc les matières, le fait qu'elles soient assez diversifiées, qu'il y ait à la fois l'histoire, géographie, géopolitique, de la philosophie et des mathématiques, beaucoup de mathématiques. »

« c'était vraiment une grosse stimulation intellectuelle et c'est ça qui m'a bien plu dans la partie prépa. »

« Moi, la prépa, elle a été assez formatrice. »

Pauline : « la prépa je pense c'est la meilleure période de ta vie intellectuelle. »
« je pense qu'on n'apprendra plus jamais autant. Pour moi, tout a servi, vraiment, vraiment, que ce soit les maths, les cours de culture étaient exceptionnels, les cours d'éco, les cours de langue. »

Pierre : « c'était intéressant sur certaines choses. »

Raphaël : « classes prépas et franchement c'était cool, c'était assez intéressant. »

Salomé : « il y avait le stress des concours que j'avais toujours eu. »
« Il y avait du boulot, mais c'était intéressant. »

b) Des professeurs impressionnants

Antoine : « surtout les profs étaient investis et du coup c'était sympa. »

Baptiste : « les profs, ils sont vraiment très, très bons, ils sont super stimulants, super passionnants et donc oui c'est vraiment très stimulant et ça donne envie un peu d'être comme eux, d'avoir leur rigueur et leur exigence et surtout leur esprit critique. »

« les profs de prépa, de manière générale, c'est vraiment des très bons profs. »

Charles : « c'est encore des gens qui m'impressionnent aujourd'hui les professeurs que j'ai eus en classe préparatoire. »

Frédéric : « des profs assez passionnants et charismatiques et du coup ça a été intense. »

Noémie : « puis en plus j'ai eu des professeurs assez extraordinaires, donc à la fois brillants et puis très bienveillants quoi pour nous emporter avec beaucoup d'humanité et d'une grande exigence. »

Raphaël : « les profs passionnants. »

« En prépa, c'est un peu bizarre parce que souvent les profs sont des mecs un peu, enfin vraiment assez intéressés par ce qu'ils font, j'ai l'impression qu'ils essaient vraiment de transmettre des connaissances scientifiques aux élèves. »

« les profs sont tirés vers le haut, ils enseignent vraiment à des gens qui plus tard vont être des chercheurs. »

« eux-mêmes ont souvent des carrières de, enfin ont souvent fait l'ENS ou des trucs du genre même si au final ils ne sont pas chercheurs mais profs et du coup ils ont vraiment cette passion-là et cet amour-là pour les sciences et du coup ils transmettent vachement bien. »

« c'est juste au final l'inspiration qu'avaient les profs qui était intéressante. »

c) Même si parfois, l'impression de bachoter

Clémentine : « les cours de culture générale typiquement, c'étaient des cours qui étaient très intéressants, mais qu'en fait je n'avais pas le temps d'approfondir autant que j'aurais voulu et je me sentais obligée de les aborder d'un point de vue objectif final, notes, etc. et du coup ça a gâché un petit peu le plaisir. »

Estelle : « très riche, par contre je n'ai rien compris au programme jusqu'à réviser les concours deux mois avant. »

Jade : « mais sur le coup tu avais plutôt l'impression que c'était du bourrage de crâne. »

Jessica : « après le problème de la prépa, mais c'est aussi intéressant de passer par là, c'est que c'est très formaté justement, tout est cadré, tu dois faire les dissertations de telle manière, tu dois répondre de telle manière, etc. »

Mareva : « j'ai été un peu déçue par ma prépa parce que j'ai l'impression qu'il y avait quand même beaucoup de bachotage. Au début, je l'abordais comme au lycée, c'est-à-dire en lisant vraiment les livres, les programmes d'histoire, donc je ne sais pas, on faisait le communisme, donc je lisais *Le livre noir du communisme* qui fait 500 pages, donc en fait je perdais trop de temps par rapport aux autres qui fichaient tout dans des bouquins où tout était très bien synthétisé, moi j'ai fini par faire ça. »
« J'ai été un peu déçue, voilà, de ce côté-là un peu bachotage. Finalement, on prépare un concours, mais après avoir la réflexion derrière, etc. ce n'était pas forcément le truc qui était valorisé en prépa. »

2 - La perception de l'école

a) Ne pas savoir à quoi s'attendre

Charles : « je me suis souvent dit en école et même pendant mes stages... que finalement d'une certaine manière j'avais pas signé pour ça. »

Frédéric : « Je sais qu'il y en a qui ont été déçus en arrivant en école de commerce parce qu'ils ne s'attendaient pas forcément à ça. »

Marc : « Alors, je suis arrivé comme en prépa hyper naïvement. Moi, c'était un environnement que je ne connaissais pas du tout. »

Romain : « quand on se développe et qu'on n'est pas encore fait, on ne sait pas trop à quoi s'attendre. »

b) Le choc de l'arrivée en école

Adèle : « pour moi l'école de commerce, ce n'était pas la révélation du siècle. »

Agathe : « c'est vrai qu'après tu as vraiment un gap je trouve entre la prépa où tu es encore en, une sorte de bébé, donc tu es vraiment pris par la main, enfin nous on était trente dans la classe, donc tu es pris par la main par tes professeurs qui t'aident et qui t'accompagnent, tu as vraiment un suivi assez personnel... très personnalisé et tu arrives en école où là tu es vraiment perdue dans la masse des étudiants qui viennent de prépa ou pas et je trouve que là c'est dur parce que c'est vraiment un autre monde où tu n'es plus du tout dans la bienveillance. »

Antoine : « Et après, tu arrives en école où tu passes sur un chemin qui est totalement différent où on va te dire, en tout cas c'est comme ça que moi je l'ai vécu, pendant deux mois et demi tu ne fais rien. »

Aurélié : « La différence avec l'école de commerce elle a été radicale. Quand je suis arrivée en école de commerce, ça a été le néant. »

« la première année, l'année de L3, l'année de pré-master, ça a été une catastrophe. »

« je pense que la différence est telle entre le niveau que t'attends en prépa et les cours qu'on te donne en école que tu ne peux pas te sentir bien, si en tout cas t'aimais tes cours de prépa, ce qui était mon cas. »

Baptiste : « ouais l'école de commerce, c'est différent, c'était un énorme choc. »

Charles : « ensuite, ça a été le choc, vraiment en école de commerce je pense que je ne suis pas le premier à dire ça, mais j'ai entendu d'ailleurs des professeurs en école de commerce qui avaient des expressions assez amusantes en disant en fait c'est un élève en classe préparatoire c'est comme une lame qu'on aiguise et puis après on le trempe dans l'eau froide en école, il est moins affûté. »

« je me souviens qu'en première année en école de commerce, c'était compliqué. Je me demandais vraiment ce que je faisais là. Ça m'est déjà arrivé le jeudi soir de rentrer d'une manière impulsive à Lille depuis le campus. Je me suis dit mais encore une soirée, ça n'a pas de sens, je rentre chez moi. »

Clémentine : « je pense qu'il y a eu un peu une déception. »

« je pense qu'étant un petit peu déçue à mon arrivée en école, j'espérais que ce soit l'entrée dans le monde du travail qui m'apporte la satisfaction que j'attendais, on va dire, voilà. »

Estelle : « Par contre, quand je suis arrivée en école, beaucoup de mal à me... enfin je pense que c'est l'opposé quoi. »

Guillaume : « Quand je suis arrivé en école, je n'ai pas trouvé ça, je trouve que les matières sont quand même très très disparates, on fait aussi bien du M&A enfin de la finance, du marketing international. »

« le grand gap que j'ai eu, enfin la perte de repères je l'ai eue quand je suis arrivé en école. »

Iris : « Et puis paf j'arrive en école de commerce, grosse déception. »

Jade : « Il y a eu carrément une rupture entre deux ans de prépa dans une très bonne prépa où enfin la moitié de ma classe est allée à HEC et puis après en école de commerce où en fait si tu veux ne rien faire, tu peux ne rien faire. »

Jules : « Alors là c'est le drame quoi. »

« putain, on travaille deux, deux ans comme des malades pour... et en plus ça n'en vaut pas le coup. »

« n'importe qui peut suivre une école de commerce. Alors que la sélection par le concours drastique est vraiment mais impitoyable. »

« En tout cas, non c'est très très décevant. »

Marine : « Et ensuite en école, grosse déception mais grosse, grosse déception en particulier au niveau des profs parce que je m'attendais à avoir des profs qui soient enthousiastes vis-à-vis de ce qu'ils enseignent, qui soient enthousiastes de partager leur passion, ce pourquoi ils font de la recherche et je pense que je peux te citer deux profs qui m'ont donné cette impression-là pendant toute ma scolarité en école d'ingénieurs donc ça ne fait pas beaucoup et du coup, grosse frustration parce que oui, on a bossé comme un fou jusqu'à la fin de la prépa, on a passé ce satané concours et on arrive là et on se dit : « mais pourquoi ? » »

Martin : « par correspondance relativement déçu en école de commerce sur la majorité des cours notamment en première année. »

Olivier : « Je dirais que ce qui m'a, les deux premières années d'école, ça a été un premier chamboulement quand même parce qu'il y avait un peu une désorientation du fait qu'on ne retrouvait pas ce stimulus intellectuel. »

« je dirais que le but de l'école, j'avais le sentiment en tout cas au début que ce n'était pas comme ça que je l'attendais. »

« En fait, j'ai l'impression nous on a un peu un modèle qui est vraiment en deux étapes complètement séparées. »

« de facto j'ai l'impression qu'on s'en fiche, on s'en fiche un peu d'être intello et on nous demande plus du tout ça en fait, pour nous c'est assez brutal comme changement. »

Pauline : « tu te dis mais en fait je suis dans un autre monde, moi je ne connais pas ce monde-là. Donc au début c'est compliqué, en plus mon école de commerce c'est quand même mal organisé, tu ne vois pas comment ça fonctionne. »

Raphaël : « c'est qu'en prépa tu as un objectif c'est l'objectif du concours et que tu ne l'as plus en arrivant en école, donc tu es un peu perdu quoi, tu n'as plus de ligne directrice, etc. »

Valentine : « je ne m'attendais quand même pas à une telle rupture par rapport à la prépa. »

Victor : « je pense que j'ai vécu la bascule comme beaucoup de gens, à savoir une période très riche en classe préparatoire sur le plan intellectuel qui fait suite à un vide très fort intellectuel comme tu en avais en école de commerce. »

« enfin moi je l'ai vécu un peu comme une grande claque. »

c) L'absence de stimulation intellectuelle

Antoine : « tu ne fais rien pendant les trois premiers mois. »
« Donc ça, je t'avoue que ça ne m'a pas plu parce que ben ce n'est pas intéressant quoi. »

Audrey : « d'un point de vue intellectuel, que ce soit par rapport à mon métier ou même en termes de connaissances j'ai le sentiment d'avoir perdu mon temps. »

Aurélié : « La première année en école de commerce, ça a été le néant intellectuel, voilà, très clairement. »

Esther : « en termes d'études, je ne pense pas avoir appris énormément. »

Frédéric : « moi je savais qu'on ne serait pas dans la même continuité intellectuelle entre guillemets. »
« oui il y a vraiment une rupture en termes d'intensité et d'apport intellectuel. »

Guillaume : « finalement on n'apprend strictement rien et par rapport à des bouquins ou des sites, moi je suis abonné à Harvard, je suis abonné à Médium le magazine et j'apprends je pense mille fois plus de choses sur ces magazines-là qu'en école. »
« je pense qu'on est toujours insatisfait au sens où en école on n'est pas aussi nourri qu'en prépa. »

Iris : « l'école de commerce c'était finalement un enseignement qui n'était pas à la hauteur de ce que je voulais. »
« je m'attendais à un enseignement qui m'aurait beaucoup plus nourrie intellectuellement. »
« je me suis retrouvée dans un environnement que moi je qualifierais aujourd'hui de médiocre. »
« l'ordinaire était plutôt fade. »

Jessica : « c'est vrai qu'il y a des cours, ça nous semblait un peu inutile ou ça me semblait un peu bête. »

Jules : « très peu de cours intéressants finalement, tout le monde sur Facebook. »

Mareva : « qu'il n'y avait pas beaucoup d'émulation. »

Marine : « je me fais chier à mourir à l'école. »

Martin : « déception sur le fond de ce que j'ai pu y apprendre à de rares exceptions près. »

Olivier : « En entrant en école de commerce, la stimulation intellectuelle a été complètement, enfin elle était... elle s'est évaporée. »

« D'ailleurs, on se dit qu'on arrive dans une école prestigieuse, on ne retrouve pas en fait, dans un premier temps en tout cas, je n'ai pas retrouvé ce stimulus intellectuel. »

Pauline : « tu as l'impression que tes cours te servent à rien, qu'intellectuellement tu te ramollis. Donc au début vraiment catastrophe. »

Pierre : « Souvent j'allais quand même au premier et puis très souvent je me disais que je ne reviendrais plus parce que ça ne m'intéressait pas, le sujet ne m'intéressait pas, le professeur ne m'intéressait pas. »

« c'était évident que personne n'était là vraiment pour travailler ou pour apprendre, en tout cas peu de gens. »

Raphaël : « Et ensuite, école d'ingé complètement chiant. »

« en général ce n'est pas très intéressant ce que tu y apprends. »

« qu'en école ce sont des mecs à moitié dépressifs et ils n'ont pas l'air passionnés par ce qu'ils font et c'est chiant ce qu'ils nous enseignent. »

Salomé : « Ça ne m'intéressait pas du tout. »

« ce n'étaient pas des matières stimulantes intellectuellement, ce n'étaient pas des trucs que tu peux aller rechercher, retravailler quoi, tu dois juste apprendre bêtement. »

« Tu peux apprendre plus ou moins bien la compta, mais ça ne restera pas un truc que tu vas creuser quoi (Rires). »

Victor : « les cours je le redis, c'était très pauvre sur le plan intellectuel et humain. »

d) Les cours « bullshit »

Adèle : « une fois en école, je veux dire les cours me semblaient mais complètement débiles en fait (Rires). Ce n'était pas du tout du tout à la hauteur de mes attentes. »

Agathe : « on a des cours, enfin moi je trouve qu'on avait des cours hyper bullshit et ça c'était un peu dommage, voilà des cours de marketing, des cours de revenue management. »

Antoine : « Ben je t'avoue que le contenu ne m'intéressait pas fin honnêtement. »

Aurélié : « les cours, enfin à mon sens, ne m'apportaient strictement rien. »

« quand je repense à mes cours de comptabilité ou de statistiques, je me dis que ce n'est pas possible, non je n'ai rien appris. »

Baptiste : « C'est comme l'article « Du souci scolaire au sérieux managérial », il montre bien qu'il y a une transition assez brutale entre le monde un peu académique, là où tu vois personne ne triche, tout le monde est vraiment droit, où fin après on passe dans un monde... les cours sont tellement nuls qu'en fait, tout le monde fait des documents en ligne pour les examens. La triche est institutionnalisée

presque et bah du coup, l'exigence des cours, ce n'est pas du tout la même. Au-delà de ça, les matières aussi... fin la plupart des personnes qui vont en prépa, c'est plutôt une voie d'excellence après le lycée et elles ne s'imaginent pas en école de commerce quand elles vont en prépa sauf que la prépa, ça mène en école de commerce et du coup, bah on se retrouve en école de commerce à apprendre à aimer le marketing, la finance et d'autres matières qui moi personnellement ne me stimulent pas vraiment. »

Charles : « je l'avais vu en école de commerce c'était du pipeau. »

Guillaume : « trois heures de cours de statistiques où personne aujourd'hui n'utilise ces écarts-types, ces variances de merde. »

Jessica : « Il y a des cours c'est vraiment bullshit comme on dit (Rires). C'est un peu enfoncer les portes ouvertes. »

« parfois on enfonçait les portes ouvertes. »

« Bon, il y avait beaucoup de bullshit. »

Jules : « l'enseignement n'est clairement pas à la hauteur. Ils n'ont pas changé l'enseignement depuis, depuis cinquante, soixante ans, depuis qu'ils ont créé les écoles de commerce à mon avis. »

« le niveau est très faible, n'importe qui quasiment peut suivre les cours d'école de commerce. Il suffit juste d'avoir un cerveau qui marche correctement, n'importe qui peut suivre ces cours-là. »

« n'importe quel idiot du village peut suivre un cours en école de commerce. Il ne faut vraiment pas... en tout cas peut suivre un cours ou peut être diplômé. »

« pour enseigner des choses qui sont vraiment mais basiques quoi. Donc aucun intérêt. »

« Donc si c'est vraiment pour des concepts basiques, je ne vois pas trop l'intérêt. »

Julia : « Il y a une déception sur la qualité de certains cours. »

« Il y avait des cours pipeau. »

« en première année, il y a les cours fondamentaux et je sais que j'avais trouvé qu'il y avait certains cours pipeau notamment genre le marketing et tout. »

« À Madrid, on avait clairement des cours de pas très très bonne qualité. »

Livia : « C'est vrai que les cours en eux-mêmes qui sont très théoriques n'ont pas forcément beaucoup beaucoup de fond quoi. Voilà. »

Marc : « J'ai travaillé comme un chien en prépa et en fait la récompense c'est d'avoir des cours que je trouve sans intérêt. »

Martin : « J'avais même pris un rendez-vous avec la directrice du programme à la fin de ma première année pour lui expliquer un peu mon désarroi et ma déception vis-à-vis du contenu des cours dans mon école donc j'étais assez déçu en termes de contenu. »

Mélanie : « c'était n'importe quoi les cours. »

« Moi je sortais, mais je le reconnais moi-même, je sortais de cours je ne savais absolument pas quand après je regardais les slides si j'avais assisté à ce cours-là ou pas, mais je le reconnais, mais alors qu'à la base j'étais quand même partie avec une bonne intention, donc je me dis c'est qu'il y avait quand même un problème. »
« Donc globalement, oui je ne vais pas dire que c'est des cours passionnants. »

Noémie : « j'ai été assez agacée par le fait que ce qu'on apprend en trois ans pourrait très bien l'être en six mois. »

« j'étais très très réfractaire vis-à-vis des matières type psychologie & management, organisation & management (Rires), mais bon c'était un petit peu moins mon truc. J'avais quand même l'impression qu'on mettait beaucoup de pseudo concepts sur un immense vide. »

Pauline : « franchement ça ne servait à rien. On faisait des études de cas d'entreprise, mais on ne comprenait même pas ce qu'on faisait, enfin. »

« Avec des profs plus ou moins tarés. Je me souviens d'un prof là, je ne sais même plus comment il s'appelait, il était chauve, on ne comprenait rien, voilà. Et puis en plus, ils essayent de nous faire voir ce que ça fait de travailler en groupe, mais en fait dans ton groupe tu peux être sûr que dans un groupe de cinq il y a trois branleurs, donc tu sais très bien qu'en entreprise ça ne sera quand même pas à ce point-là et je le confirme, tu vois, c'est quand même pas à ce point-là. »

« comme l'apport pédagogique est quand même assez faible, ben personne ne s'investit. »

Pierre : « Oui, alors en école clairement j'ai fait une croix dessus très vite. Sur les deux premières années, je pense que je peux compter sur les doigts de deux mains le nombre de cours auxquels j'ai assisté. »

Romain : « Typiquement, oui, on peut arriver en école d'ingé et se dire bah les cours, ils sont beaucoup plus pipeau qu'avant. »

Valentine : « je savais que je n'allais pas apprendre grand-chose. »

e) Une perte de temps et d'argent

Adèle : « j'étais allée voir je ne sais plus comment elle s'appelle la directrice de l'école à l'époque et, enfin j'étais vraiment mal et je lui dis mais en fait cette école, c'est la plus grosse arnaque de toute ma vie (Rires) et du coup elle était choquée. »

« Si si, c'est vraiment ce que je veux dire que c'est la plus grosse arnaque de toute ma vie (Rires). Donc du coup, j'ai trouvé même le prix en fait excessif par rapport à ce que moi enfin ce que j'ai pu en tirer. »

Aurélié : « Oui, j'ai une sensation de gâchis. »

Clémentine : « est-ce que le contenu de mes cours valait 33.000 euros ? Non. »

Iris : « j'aurais préféré ne pas faire de classe prépa ni d'école de commerce. »

« Je ne suis pas du tout fière d'avoir le diplôme que j'ai. Je ne suis pas du tout fière d'avoir oui sacrifié des années de ma vie et puis d'avoir dépensé autant d'argent pour une école pareille. Donc assez critique sur l'école de commerce. »

Jade : « avec du recul, je trouve que mes deux ans de prépa m'ont plus apporté que mes quatre ans en école de commerce, voilà. »

Jules : « j'ai fait ça pendant vraiment en même temps que ma dernière année en école de commerce qui est une école d'escroc quoi. Escroquerie, c'est une escroquerie pour faire des escrocs. »

« si c'était à refaire je ne le referais pas. »

« c'était pour moi inutile. »

« l'école de commerce, c'est une escroquerie pour moi. J'y ai perdu 50.000 euros, clairement. »

« les écoles de commerce, c'est la plus grosse escroquerie parce qu'ils font payer tes études 10.000 euros minimum l'année, maintenant c'est plus 15.000 que 10.000 euros d'ailleurs et pour un enseignement qui honnêtement est scandaleux. »

Marc : « c'est une période qui n'est pas facile parce qu'effectivement beaucoup de gens se disent tout ça pour ça quoi. »

Marine : « du coup, plutôt gros soulagement que l'école soit finie une fois que ça a été le cas. »

Mélanie : « c'était juste que j'aurais bien aimé ne pas avoir à financer tout ça quoi. »

Noémie : « on remplissait notre emploi du temps pour justifier le fait qu'on paie trois ans d'études quoi, pour le formuler peut-être d'une manière un peu caricaturale sans doute un peu excessive, mais qui à mon avis n'est pas jusqu'au bout fausse, voilà. »

« j'en garde pas un bon souvenir de l'école de commerce, c'était quand même l'impression d'une belle perte de temps et j'étais très agacée aussi par le fait qu'on contraigne à aller en cours avec des méthodes de la vérification des présences, émargement, qui aurait été à mon avis inutile si les cours qu'on nous proposait étaient de nature à nous y attirer. »

Pierre : « j'ai souvent eu l'impression de perdre mon temps et je n'aime pas trop perdre mon temps. »

Victor : « j'ai compris que ce n'était pas en étant assidu en cours que j'allais forcément valoriser mon diplôme et préparer la suite. »

f) Un apprentissage sur le terrain et pas en cours

André : « j'ai fait mon premier stage, c'était intéressant parce que j'avais, enfin je voulais découvrir le monde de la finance en ayant envie qu'on, enfin je me disais que plus tard je voulais être trader, du coup, c'était un premier pas dans le monde de la

finance où, où je ne connaissais rien et où mon école d'ingénieurs nous apprenait rien sur le monde de la finance. »

Audrey : « En termes d'apport d'un point de vue de la posture professionnelle que je peux avoir ou de la structure en termes d'interaction avec les personnes d'entreprise ou de compréhension des sujets ou de vivacité, je pense que c'est plutôt mes stages qui m'y ont aidée parce que lors de mes stages forcément je faisais mes premiers pas en entreprise. Donc j'apprenais le fonctionnement d'une organisation, j'apprenais à interagir avec les autres personnes, enfin c'est vraiment le côté terrain qui m'a apporté. »

Caroline : « en étant en études, c'est les stages qui nous construisent un petit peu. »

Esther : « j'ai toujours pensé que j'ai beaucoup plus appris dans les expériences professionnelles plutôt qu'en cours. »

Jade : « En fait, c'est les stages et les expériences humanitaires qui m'ont élevés. »

Jules : « Je pense que le métier ça s'apprend sur le tas. »

Julia : « Moi je voulais, j'attendais ça du stage d'audit quoi, que ce soit une éducation complémentaire à ce que mon école de commerce me donnait et je l'ai eue. »

Marc : « la deuxième, c'était d'apprendre des choses sur le terrain et d'appliquer toutes ces disciplines justement de management que je découvrais de façon très concrète. »

« comme beaucoup on passe de cours théoriques hyper exigeants en prépa à des cours qui peuvent, qui restent très théoriques, mais sur des disciplines différentes qu'on a du mal à appréhender parce qu'en fait on n'a jamais été sur le terrain. »

Olivier : « Pour moi, la grosse formation c'étaient les stages. »

Pauline : « Je décide de bosser directement notamment parce que je considère que mon parcours RH en fait je l'ai fait en entreprise, je n'étais pas en cours. »

Victor : « Forcément, la réalité du terrain apporte plus que le cadre théorique et que quand un boulanger me demandait de faire son business pour s'installer en Bretagne, c'était autre chose que les cours un peu finance très théoriques. »

g) Se former ailleurs

Adèle : « j'ai l'impression que les gens qui ont fait une université, ben enfin s'en sortent mieux, apprennent vraiment plus de choses dans le fond que nous ce qu'on fait en école de commerce. »

Agathe : « j'ai fait ma formation en école de commerce et que mon C.A.P. il rentre vraiment en complémentarité. »

Aurélié : « c'était ma manière à moi de retrouver cette stimulation intellectuelle que j'avais perdue. »

Guillaume : « encore une fois tu vois tout ce que j'apprends en ce moment c'est sur Harvard, Monocle, Médium et ce n'est pas du tout ce que j'ai appris en école parce que ce n'était même pas assez up to date. »

Jessica : « je suis partie en sciences politiques aussi parce qu'à un moment je saturais un peu et du coup en fait de partir en sciences politiques ça m'a permis d'avoir un contact différent avec l'école de commerce, de revenir seulement pour les cours qui m'intéressaient. »

Julia : « En parallèle, j'ai fait des études de philosophie jusqu'au master 1. »

Mareva : « voilà, moi j'ai fait une licence de droit en première année justement pour garder ce côté intellectuel et la stimulation que j'avais, la stimulation pardon que j'avais en prépa. »

Mélanie : « En parallèle de mon école de commerce, j'ai fait une licence de sociologie à l'université, donc L1, L2, L3 à distance. En fait, c'était pendant mon pré-master, mon M1 et ma première année de césure. »

« j'ai postulé dans des masters de psycho. J'ai été prise dans un master de psychologie cognitive. Donc là, je venais de finir ma licence de sociologie, tant bien que mal, et j'ai pris une deuxième année de césure en école pour pouvoir faire mon master 1 psychologie cognitive. »

« Les cours, je pense que je l'ai bien vécu parce que j'avais autre chose à côté. »

« ça allait parce que je faisais un MOOC en parallèle et que je faisais ma L2 en parallèle. »

« j'avais de quoi me nourrir intellectuellement par ailleurs. »

Noémie : « en même temps quand j'étais en école de commerce pendant ces trois années, j'ai passé ma licence de philosophie à l'université. »

« L'idée générale étant en fait se débarrasser de mon école en la validant avec le strict minimum pour me réorienter vers la philosophie quoi. »

Pauline : « je suis le parcours RH qui s'appelle donc EHRM donc ça n'a rien à voir avec l'école de commerce. C'est un programme européen à partenariat multi universités. »

Salomé : « Je fais une licence histoire de l'art parce qu'il fallait que je fasse une licence et comme ça je peux faire du théâtre. »

« j'ai été à Berlin faire des sciences politiques. »

Victor : « dans mon cas ça m'a poussé à chercher ce que je pouvais faire de ça parce que je n'allais pas me contenter clairement de mes quelques heures de cours. »

3 - L'illusion de l'entreprise

Estelle : « Et puis, j'ai encore eu du mal aussi quand je suis rentrée en entreprise et où je me suis... je pense que le premier stage que j'ai fait en entreprise, pas pendant le Bachelor mais vraiment là dans la PME, ça a été un gros choc parce que je me suis dit ok, on voit des trucs à l'école, mais clairement on est très loin du réel quoi. »
« j'avais pu constater la déconnexion entre l'école et l'entreprise. »

Esther : « dans l'horlogerie, on m'avait vraiment vendu un job de rêve pour être honnête en sortant de l'université et comme j'étais jeune, fin je le suis toujours, mais comme je sortais de l'université, je me suis dit : « putain, c'est top », je me suis dit : « ok, super, je prends ça ». Je n'ai même pas réfléchi deux fois, j'y suis allée et en fait, pour réaliser que le job n'avait absolument rien à voir. »
« depuis ça, je me suis beaucoup méfiée aussi des businessmen quoi qui parlent beaucoup, qui vendent quelque chose super pour justement te prendre et en fait, derrière il n'y a rien du tout. »

Jules : « je me suis dit putain, merde on nous a vendu ça, on nous a vendu tous ces métiers-là dans la banque et le consulting comme les métiers, un métier de rêve alors que finalement ce n'était qu'un mirage, il n'y avait vraiment rien à faire, pas grand-chose. »
« pourquoi cacher la vérité et... dire qu'on va avoir un métier de rêve alors que dans 99,9 % des cas ce n'est... pas ce qui se passe. »
« en tout cas moi comment j'ai été éduqué et comment la société est, il y a un énorme problème entre travail, image du travail, études, et à mon avis les gens, beaucoup de gens se trompent quoi. »

III - Les conditions d'apparition de l'absurde en entreprise

1 - La perception de son environnement de travail

a) Le face-à-face avec la technique

Le face-à-face avec l'ordinateur

Adèle : « Tu es tout le temps face à ton écran et à force, tu ne t'en rends même plus compte que ça te fait mal, mais oui, enfin ça te fait mal (Rires). »

Antoine : « Le truc c'est que je passe ma vie sur différents écrans. »

Audrey : « c'est ça aussi qui me faisait un peu peur en démarrant, c'est que je ne voulais pas un métier où j'allais être 100 % du temps sur, enfin devant un écran et à faire des slides, ça c'était pour moi hors de question. »

Caroline : « on travaille devant un ordinateur toute la journée. »
« le cœur du travail, c'est l'ordinateur, enfin c'est avec ça qu'on fait tout. »

Charles : « côté négatif, le fait d'être dans un bureau devant un ordinateur toute la journée. »
« devant mon écran ensuite je vais passer pas mal de temps à répondre à des demandes de la conformité, à mettre à jour des fichiers de connaissance clients, à faire imprimer des reportings pour regarder des performances, etc. »

Clémentine : « je suis plus de la moitié de ma journée sur ces logiciels. Moi en l'occurrence beaucoup PowerPoint sur les missions que j'ai faites. »

Estelle : « c'était quatre-vingt, quatre-vingt-dix pour cent de mon temps, même quand j'étais en formation j'étais sur ordinateur. »
« sinon c'était beaucoup de l'ordinateur quelle que soit l'utilisation, c'était déjà juste pour faire défiler des slides en réunion, il aurait fallu les formaliser avant ou de la rédaction ou de la documentation, enfin c'était mon outil numéro un. »

Esther : « ce qui m'a poussé le plus je pense, c'est le fait de ne pas être derrière un ordinateur de 9 heures du matin à 18 heures le soir. »
« il y a beaucoup d'heures derrière les écrans et vraiment très proches de l'écran. »
« ce qui me gênait, c'est que le seul moyen de travailler dans mes expériences passées était derrière un ordinateur. »
« c'est d'être juste derrière des emails et derrière son téléphone plutôt que d'aller rencontrer les gens et de leur parler directement. »

Guillaume : « Ma journée... je lis mes mails. »
« je réponds à des mails pendant oui une heure tu vois, une ou deux heures et après c'est du Excel toute la journée. »
« ça me rend fou et oui derrière un écran et tu sais je faisais déjà la réflexion quand j'étais en master, je me rappelle je disais à des potes mais en fait moi je ne pourrais jamais être derrière un ordi toute la journée, ce n'est pas possible. »

« je disais à des potes de mon école de commerce, je disais oui putain moi je ne me vois pas derrière un ordi toute la journée, il me fait ben mec tu n'as quand même pas choisi la bonne voie tu vois, il me dit mec franchement tu vas passer ta vie derrière un ordi, je fais what ! Je fais mais jamais moi, jamais je serais derrière un ordi tout le temps. Aujourd'hui je le suis. »

« Putain, ça fait deux ans que je suis là et de me connecter, d'être derrière un ordi pour faire ce que je fais. »

« ça me pousse dans une pente un peu descendante tu vois au sens où je suis derrière un ordi, donc je me fais un peu à l'idée, je me dis bon ben écoute tu es derrière un ordi, donc autant être devant un ordi voilà et du coup je mets mes écouteurs, soit je me branche sur mon tél ou surtout sur l'ordi et du coup je passe mes journées à écouter de la zique, à être dans ma bulle, du coup j'écoute plein de zique, je fais mes tableaux, je fais mes trucs, j'envoie et du coup je me fais une culture musicale au boulot tu n'imagines pas, mais du coup je suis dans ma bulle tu vois et c'est ce qui a aussi créé un isolement. »

Jade : « je ne restais pas devant l'ordi toute la journée, enfin même s'il y avait quand même beaucoup d'ordi, mais c'était pas toute la journée, donc ça j'aimais bien. »

« En fait, déjà en école de commerce, je sentais que je n'arrivais pas à passer la journée devant l'écran. »

Jules : « tout le travail est sur ordinateur, donc on est sur ordinateur, je ne sais pas, on va dire une dizaine d'heures par jour, peut-être moins parce que moi j'avais des entretiens, mais moi souvent je les passais par Skype, donc ça revenait plus ou moins au même. J'étais sur un ordinateur même si je parlais à un être humain, c'était via l'ordinateur et concrètement oui je restais en moyenne 9 heures par jour minimum hein, ça c'était le minimum sur l'ordinateur. »

« il y a cette première partie-là de travailler beaucoup d'heures sur... toute la journée sur ordinateur, ce n'est pas très bon pour les yeux, c'est juste inhumain je trouve moi. »

« je trouve ça dommage de ne rien savoir en fait faire avec ses 10 doigts quoi, à part les utiliser pour cliquer sur Internet. »

Julia : « Tu manges devant ton ordinateur souvent. »

Marc : « oui passer quinze heures par jour sur un écran malheureusement c'était mon quotidien. »

« c'est un sujet qui m'a fait réfléchir de me dire que si je continuais dans ce métier en banque d'affaires, ben cette situation et ce rapport à l'écran allait être le même pendant au moins encore cinq ans. »

Mareva : « dans mon cabinet de conseil, je passais encore plus de temps sur l'écran. »

« finalement, en fait il y a quand même beaucoup de moments où je suis dessus. »

Martin : « faire beaucoup de travail sur ordinateur. »

Olivier : « si j'étais figé sur l'écran, je pense que moi ça ne me plairait pas. »

Pauline : « Donc travail sur ordi online hein, ça c'est clair. »

Raphaël : « 98 % je pense, peut-être même 100 % en fait. »
« À part les pauses quoi ou les réunions, sinon c'est oui c'est uniquement sur écran. »

Victor : « dans un job comme je suis où je suis en costume cravate derrière l'ordi 70 heures par semaine quoi. »

La stimulation perpétuelle et le parasitage

Audrey : « si j'ouvre mon portable et que je regarde l'écran, ben oui, je vois que j'ai une notification. »

Aurélië : « première chose à faire, c'est consulter ses mails parce qu'on reçoit beaucoup beaucoup de mails chaque jour parce qu'il y a les collègues qui nous écrivent, parce qu'il y a des parents, parce qu'il y a des élèves, parce qu'il y a des professeurs, parce qu'on a plein de projets en même temps qui demandent beaucoup de communication et le traitement des mails, ça peut facilement occuper 5 à 6 heures de la journée parce que ça demande, oui ça demande parfois beaucoup de temps de traitement. »

« on a tout le temps des urgences qui nous arrivent dessus tous les jours. »

Charles : « le flot des e-mails. C'est pénible d'avoir des gens qui nous sollicitent tout le temps. En plus, comme je suis dans une grande entreprise, on est, souvent il y a des listes d'e-mails, etc. et puis on se retrouve bombardé par des sujets qui nous ne concernent pas du tout. Donc il y a un certain nombre tous les jours qui finissent à la poubelle, mais c'est gênant. Tu vois quelque chose s'afficher, t'es sollicité en permanence, tu n'es pas, c'est quelque chose qui t'est imposé, tu n'es pas maître face à l'écran, voilà, j'ai du mal à dominer l'écran. »

« que ce soit les managers ou les autres banquiers envoient pas trop d'e-mails. »

Jessica : « les mails aussi, j'essaie de réduire au maximum parce qu'on en reçoit trop, on fait trop de, c'est une perte de temps et tu ne peux pas travailler, tu vois tu as presque peur de partir en vacances parce que quand tu reviens tu te retrouves avec quatre cents mails (Rires) ce n'est juste pas possible. »

Jules : « pour revenir à cette situation de stress, quand on reçoit un e-mail dans sa boîte e-mails, ça, en fait ça agit sur le cerveau, ça met un espèce de shoot de dopamine. Après, je suis pas du tout spécialiste hein, ça vous fait une réaction en fait qui fait que votre cerveau il ne peut pas déclencher des hormones dans votre corps. Vous avez en tout cas une réaction face à ça. Et le fait de recevoir des e-mails tout le temps, moi je me rappelle typiquement c'était ça, la boîte e-mails tous les matins, c'était un peu le jackpot mais dans l'autre sens en fait. C'était quelle mauvaise surprise je vais avoir cette journée-là quoi. »

« À la fin, j'avais entre 50 et 100 e-mails par jour. »

« c'est vraiment stressant je pense de recevoir les e-mails tout le temps, tout le temps. On a l'impression qu'on a toujours des choses à faire et c'est le tonneau des

Danaïdes quoi, ça part et ça rentre et ça part, mais ça rentre à chaque fois. C'est une tâche dont on ne voit pas la fin en fait. »

« Il y a ça plus le fait qu'on est joignable tout le temps. Moi mon boss me téléphonait souvent sur mon téléphone portable, mon pro, enfin mon perso parce qu'on n'a pas de pro, il ne payait rien, c'étaient des dépenses. Donc on n'avait pas de téléphone pro, donc il m'appelait sur mon perso aussi, il pouvait aussi m'appeler n'importe quand hein. C'est souvent qu'il m'appelait en dehors des... heures de travail. »

« on est toujours connecté, donc toujours disponible. Et en fait, moi j'ai l'impression vraiment que notre cerveau est greffé à nos portables. »

« les gens en plus de ça s'attendent à ce qu'ils aient une réponse rapide. Donc si votre boss vous envoie un e-mail à 10 heures, alors qu'il est à deux pas de votre open space, il s'attend à avoir une réponse rapide. Donc vous devez répondre quasiment dans l'heure en fait, si ce n'est ultra rapidement. Plus vous allez répondre vite et plus les gens auront l'impression que vous êtes plus motivé. »

Marc : « à partir de 10 h en général tout le monde est arrivé et du coup on commence à être sollicité à droite à gauche sur différents types de tâches. »

« en permanence répondre à des sollicitations qui prennent plus ou moins de temps. »

« toutes les heures, toutes les deux heures au maximum tu dois vérifier tes boîtes mails et répondre aux éventuelles sollicitations. »

« qu'en permanence je peux être dérangé pour un truc futile, le plus souvent c'est des choses vraiment juste envoyer un document à un client, mais que tu ne peux pas faire depuis ton téléphone ou ce genre de chose qui t'oblige vraiment en permanence à être tenu en laisse par ton ordi et ton téléphone et c'est extrêmement perturbant. »

Mareva : « Ce qui est plus chiant, c'est d'être tout le temps sur son téléphone je trouve. Enfin, la directrice digitale, elle fonctionne beaucoup par texto et du coup elle m'envoie souvent des textos en réunion tu vois, parfois c'est pour faire des blagues en plus, ce n'est même pas des trucs sérieux, tu vois, mais c'est juste que tu es toujours... oui ce qui me fatigue le plus, c'est de devoir toujours cliquer sur mes mails et mes trucs pour être sûre qu'il n'y ait pas d'urgences. »

Mélanie : « tu reçois en permanence des mails, et après je trouvais que concrètement on n'avait aucun rendement parce que tu reçois en permanence des mails, des coups de fil, le pire c'était Skype là. Les gens ils t'envoient un truc Skype et tu es obligée de répondre. »

Pauline : « aujourd'hui je pense que je suis interrompue dans mon taf via Skype là, je ne sais pas, je pense je ne sais pas moi vingt fois par jour parce que les gens plutôt que de t'envoyer un mail, tu as deux secondes pour que je t'appelle, faut que je clarifie un truc avec toi, oui vas-y appelle, donc voilà. »

« Des fois je me mets en ne pas déranger tellement ça me saoule, mais bon après c'est chiant parce que je sais que ma boss est comme ça, elle adore les gens qui sont hyper réactifs genre dès qu'on reçoit le mail elle voudrait que je me retourne et que je lui fasse une réaction en live, donc je ne peux plus ou moins pas faire ça. »

Les problèmes oculaires

Adèle : « tu arrives le soir, enfin tu as les yeux qui piquent un peu. »

Antoine : « C'est aussi pour les yeux puisqu'en gros j'ai des, ben comme beaucoup de gens qui ont des lunettes, j'ai des problèmes de fatigue au niveau des yeux et du coup ça m'arrive assez fréquemment de faire une pause même en plein milieu d'une session sur un écran où je vais juste regarder de loin pour calmer les yeux et après on peut reprendre. »

Iris : « déjà effectivement, enfin physiquement le fait d'être devant un écran ça te fatigue les yeux. »

Jessica : « je me demande si ça ne va pas me faire du mal aux yeux. »

Jules : « vous avez regardé pendant 10 heures au minimum un écran donc votre vue est défoncée. »

Livia : « moi je porte des lentilles au quotidien et là je suis en train de galérer, il faut absolument que je me trouve des lunettes parce que ça me démonte les yeux quoi l'écran. »

Noémie : « Mon rapport à l'écran, mal aux yeux. »

Les difficultés à se concentrer devant l'écran

Antoine : « à la fin de la journée tu as mal à la tête. »

Charles : « moi déjà je n'arrive pas à réfléchir devant un écran. Je suis obligé d'imprimer en fait quand je dois faire quelque chose de complexe. Je suis obligé d'imprimer, d'écrire, je n'arrive pas, et je pense que l'écran est dangereux parce qu'il modifie vraiment notre rapport à la connaissance, que ce soit la lecture ou que ce soit l'écriture. On écrit de manière je trouve plus saccadée, plus sèche sur un ordinateur et sur la lecture ce n'est pas... enfin moi j'ai du mal à me concentrer sur un long texte sur un écran alors qu'à l'écrit, sur un livre, il n'y a pas de problème. »

Estelle : « J'ai eu un peu du mal parce que j'ai besoin d'avoir des supports quand je fais des annotations, des choses comme ça. J'ai encore beaucoup de mal à voir une annotation, mais c'est toujours le cas, lire un article aujourd'hui ce n'est toujours pas... c'est pareil, quand je faisais un compte rendu, le taper c'est bien, le relire ok, mais parfois j'avais besoin d'imprimer le support, des choses comme ça, donc c'est ça qui me gêne, voilà. »

Marine : « j'aime bien me sortir la tête de l'écran pour mettre sur papier mes idées donc j'ai des carnets, des crayons, des trucs comme ça parce que ça permet en fait d'avoir une autre perspective. »

Pauline : « je suis une énorme migraineuse et bon là j'adore parce quand je vais voir ma neurologue c'est elle me suit, elle me dit oh vous savez, l'ordinateur ça n'arrange rien, ben oui, enfin je ne vais pas changer de travail. Donc voilà, d'un point de vue santé c'est chiant. »

Raphaël : « J'ai quand même mes calepins, je note mes trucs, etc. parce que je ne sais pas parfois tu aimes bien écrire des trucs enfin écrire, prendre des notes sur ce que tu dois faire. »

« Oui. C'est plus pratique pour les notes que de mettre sur un Word ou je ne sais pas. »

« quand tu fais des grosses journées ça peut faire mal à la tête. »

La malédiction de l'être-assis

Adèle : « Et en plus, au-delà de l'écran en fait, c'est aussi le fait de rester assise toute la journée et c'est fatigant mine de rien. »

Clémentine : « les journées où je fais beaucoup de, où je suis beaucoup sur ces outils, quasiment exclusivement, c'est toute une journée ou plusieurs jours de suite, oui je me sens, enfin je n'ai pas j'ai la bougeotte mais j'ai envie de bouger en fait, j'ai envie, oui j'ai, ça me manque de ne pas bouger, de ne pas parler, c'est difficile parfois d'être assis sur une chaise toute la journée. Et alors après, ça c'est personnel, mais oui quand je fais que ça, ça me pèse en fait, j'ai envie de sortir. »

« J'ai eu cette sensation parfois de... je ne suis pas attachée hein à ma chaise, je peux me lever et d'ailleurs je me lève pour faire mes petites pauses, même ne serait-ce que d'aller chercher un verre d'eau, etc. »

Esther : « Donc le côté ordinateur, c'est aussi ce que ça représente, c'est le côté vraiment malsain d'être assis toute la journée et de ne rien faire d'autre mais que d'avoir la tête baissée sur son ordi à taper des choses en fait et moi, j'ai besoin de bouger. »

Frédéric : « Dans l'entreprise de consulting, ce sont des missions très sédentaires où il y a peu de relations du moins au poste de stagiaire et quand tu rentres au poste junior tu es tout le temps au bureau. »

Guillaume : « je ne suis pas du tout hyperactif, mais j'adore bouger et rencontrer des gens, mais surtout bouger, j'aime bien bouger, faire des trucs tu vois et quand je vois le job que je fais qui est ultra sédentaire je deviens fou, genre vraiment (Rires). »

Iris : « et puis même ton corps qui bouge peu et la sédentarité fait qu'en général, tu ne te sens pas bien dans ta peau, tu as besoin de te dépenser en général dans la journée physiquement et donc ce n'est pas le cas, donc je le vis plutôt mal. »

« c'est fatigant malgré tout, bizarrement d'ailleurs, d'être assis derrière un écran à travailler toute la journée. »

Jade : « En fait, j'ai toujours besoin de bouger et tout et c'était un supplice de rester mais huit à dix heures par jour devant l'ordi. Moi, je devenais vraiment folle. »

Raphaël : « Il y a le côté assis aussi toute la journée qui est un peu chiant, pareil. Bon après, ça c'est le mal du XXI^{ème} siècle, tous les gens sont pareils. »

Salomé : « C'était horrible (Rires), physiquement c'était fatigant. »

Le désir de contact humain

Baptiste : « moi je préfère être au contact des gens. »

Clémentine : « moi ce qui me plaît, c'est plutôt les interactions humaines. »
« La partie la plus intéressante c'est quand même quand j'avais des interactions humaines. »

Esther : « Il y avait très peu de connexions humaines. C'est la connexion humaine qui me manquait. »

« Je trouve que même maintenant les choses sont tellement mieux faites quand on se voit, quand on se comprend, quand on connecte physiquement pour ensuite aboutir à quelque chose de concret et d'être productif. »

Guillaume : « je te dis manque d'impact et de relationnel parce que je suis derrière un bureau. »

« Contact humain et tu n'es pas derrière un ordi tu vois. »

« c'est même dans mon projet de changer de job et tout, c'est quand même une des composantes aussi tu vois, c'est de... et même de ma carrière, c'est d'avoir une part de relationnel et de non-écran limite tu vois (Rires), c'est genre abolir l'écran tu vois, je ferais campagne pour ça, manifester genre non à l'écran parce que je pense que ça mine les relations, mais surtout ça mine toute personne qui a besoin d'échanges. »

Jade : « moi c'est vraiment ce qui m'intéresse, c'est de travailler dans un milieu où tu vas avoir pleins d'interactions et qui peuvent t'apporter beaucoup, pas rester juste dans ton petit truc. »

« Il y avait le contact avec les clients. »

« La deuxième, c'est que j'ai un lien humain tout le temps et que je ne suis jamais sur mon ordinateur et que je ne suis jamais assise, ça c'est vraiment une grosse motivation aussi. »

Jules : « J'étais parti dans le Tessin à Lugano, donc c'est la partie italienne de la Suisse pour essayer de faire un métier complètement différent, serveur, pour retrouver le contact avec les gens et retrouver foi en l'humanité en fait. »

« je trouvais ça sympa aussi le fait d'être en contact avec les gens. »

« je trouvais ça sympa d'être avec les gens. »

Livia : « dans ce cabinet il y a quand même beaucoup de temps d'interaction avec les gens. »

Marc : « ce qui me manquait et que je retrouve un petit peu aujourd'hui en tant qu'entrepreneur, c'est vraiment des interactions humaines et qui me permettent de

sortir de cet écran-là en passant du temps au téléphone, en allant rencontrer des clients potentiels ou en débriefant un sujet spécifique avec mon associé qui me permettent plusieurs heures par jour de lever le nez de mon écran. »

« je n'ai rencontré personne, je n'ai parlé à personne et du coup est-ce qui ne me manque pas un petit quelque chose à ce niveau-là. »

Martin : « Là ce que ça implique, c'est quand même beaucoup plus de relations humaines que l'ordinateur. »

Devenir un fantôme devant l'écran

André : « si je vais boire un verre avec des amis, tout de suite je suis beaucoup plus en forme qu'à 16 heures devant mon ordi à la banque quoi. »

Clémentine : « En fait, à force de faire ça, ça enlevait un peu l'aspect vivant de moi (Rires), la part vivante de moi, c'était, oui ça a un côté un peu annihilant. »

Guillaume : « j'ai l'impression de m'abrutir complètement. »
« j'ai l'impression d'être devant un écran et il y a un truc qui m'insupporte c'est le bruit de souris, des clics-clics des souris. »

Iris : « j'étais à un moment où j'étais carrément une automate. »
« C'est devenu pour moi tu vois comme des cadavres en fait. »
« j'étais dans une situation inhumaine. Inhumaine dans le sens où je bossais et je n'en avais pas envie. »
« je me suis retrouvée dans une situation où c'est là où je me suis complètement désolidarisée, c'est vraiment le mot, désolidarisée de mon être. »
« là j'étais vide, zéro empathie, rien. »

Jules : « On passe sa journée sur ordinateur, on est décalqué à la fin de sa journée. On a l'impression qu'on est complètement anesthésié, complètement shooté, déshumanisé en fait. »

Valentine : « ça me donne un sentiment d'aliénation. »

Victor : « je me suis en effet retrouvé dans une situation où je suis allé voir mon manager et je lui ai dit bon oui, je n'en peux plus quoi, j'étais un peu un spectre quoi. »
« un peu comme un détenu qu'on aurait un peu traumatisé et puis qui obéit de façon pavlovienne assez nette quoi. »

b) Les différentes ruptures du contrat psychologique

L'écart entre fiche de poste et travail réel

Adèle : « Pour la partie mission, en fait comme je te disais au début, on peut te demander des choses intellectuellement intéressantes, mais au final ça reste sur le

papier en fait, ce que tu fais c'est vraiment, c'est du PowerPoint quoi et enfin ça ne vaut rien en fait intellectuellement on va dire. »

Audrey : « c'est déjà que ce que j'avais fait dans le cabinet en cyber, ne correspondait pas du tout à ce qu'on m'avait indiqué lors de mes entretiens et dans ma fiche de poste, à savoir que moi j'étais rentrée pour faire vraiment de la chasse. Au final, je faisais beaucoup d'autres choses qui ne me plaisaient pas du tout. Typiquement, tout ce qui est événementiel, tout ce qui est prospection, tout ce qui est relation école je déteste ça et ça me faisait en fait perdre du temps sur la chasse de têtes. »

Aurélié : « j'avais postulé pour, enfin j'avais eu l'opportunité de ce travail, on m'avait décrit un certain, une certaine mission, enfin plusieurs missions et concrètement je ne fais pas exactement la même chose que ce qu'on m'avait décrit. »

« par exemple pour être très concrète, on m'avait dit que j'écrirais des articles sur le site Internet du groupe concernant les classes préparatoires et concernant les grandes écoles, et ça c'était une énorme source de motivation pour moi à l'origine quand j'ai accepté le travail. Et de fait, je ne le fais pas du tout et ils ont même recruté quelqu'un pour le faire parce que ce que je fais, moi, concrètement c'est de l'opérationnel, c'est créer les stages, c'est recruter des profs, c'est répondre aux parents pas toujours agréables qui appellent pour poser des questions stupides. Voilà, en fait mon quotidien est vraiment différent de ce qu'on m'avait promis au départ et ça, ça a été, c'est un petit peu compliqué à gérer pour moi et cela fait que non ça ne répond pas à mes aspirations profondes. »

Estelle : « ça ne s'est pas bien passé pour deux raisons. La première, c'est qu'on nous avait complètement survendu le truc, que je pensais parler espagnol, anglais, etc. alors qu'en fait j'étais à la frontière espagnole et mes collègues parlaient très peu français, donc en fait j'étais la Française qui servait à faire les traductions pour les Français et les Belges qui venaient. Donc pas très intéressant. »

« j'ai compris aussi que l'entreprise pour laquelle j'étais en mission dans le cadre de la chaire, même si elle me faisait miroiter des choses, en fait n'avait pas les moyens de les assumer. »

« on avait conclu quelque chose en mai vous ne l'avez pas respecté. »

« En fait, c'est surtout quand j'ai répondu à cette offre-là, c'était clinquant sur le papier quoi. Stage de relations sociales, interaction avec les élus, les instances syndicales, participation aux réunions, etc. etc. Au final, je n'ai participé à aucune réunion. Je me tapais les comptes-rendus à partir des notes manuscrites que me donnait ma n+1, donc ses prises de notes et moi j'étais censée faire un compte-rendu qu'ensuite on envoyait aux élus. J'étais là pour prendre les rendez-vous. »

« Grosse déception par rapport à l'annonce qui m'avait été faite de dire tu vas aller fréquenter, d'être en interaction avec les... non en fait, non j'étais juste en interaction par tableaux Excel et tout ça dans la préparation des documents. »

« pour moi ce n'était pas ce que j'attendais. »

« Pareil, on me dit tu vas toucher à plein de sujets, non, en fait je faisais de la compilation de ce que m'envoyait le service formation, le service paye, le service machin, recrutement, mais je ne touchais à aucun de ces sujets en soi quoi, donc non ce n'était pas ça, ce n'était pas ce que j'attendais. »

Esther : « je n'ai pas totalement fait ce qu'on m'avait vendu dans un premier temps. On m'avait vendu vraiment le rôle communication, marketing et en fait au final comme on était trois dans les bureaux et cinq en tout, j'ai fini par faire un peu tout. »
« c'est un peu dur parce que du coup, je ne faisais pas du tout, fin de tout ce qu'on m'avait dit que j'allais faire, je n'ai rien fait de tout ça. »

Guillaume : « je suis allé dans un grand groupe de cosmétiques dans un poste qui était supposé être du marketing opérationnel, d'analyse du marketing, des ventes de vraiment du 360, donc tout ce qui est animation en points de vente. Au final, la marque venait d'être rachetée par le groupe de cosmétiques, du coup les systèmes ne fonctionnaient pas, mon job a été complètement changé et je suis resté en com interne. Donc j'ai fait de la com en marché sur les nouvelles stratégies, mais je n'ai pas fait d'analyse, rien de tout ça. Du coup, je sortais un peu frustré de ce stage-là. »
« à la fin de mon stage mon RH a pris ma feuille de poste, ma revue de performance, il l'a prise, il l'a chiffonnée et mis à la poubelle (Rires). Je dis mais... ça m'a choqué tu vois, j'étais encore étudiant tu vois et il me fait ben en fait ta fiche de poste n'a plus rien à voir avec ce qui était prévu au début et on t'a donné des missions on n'aurait pas dû parce que ben c'est comme ça, c'est un problème d'organisation et c'est de notre part, c'est de notre faute, je suis désolé. »

« elle m'a dit voilà quand on voit mes missions que j'ai, comment je fonctionne et comment je suis avec les gens dans toute la boîte, je suis à l'opposé de ma fiche de poste tu vois. »

« À l'opposé, genre à l'opposé, genre ce qu'elle me dit, ce qu'elle met en valeur c'est le côté relationnel comme chef de projet, parle avec tout le monde, cordial avec tout le monde tu vois, mais dès qu'on regarde la fiche de poste tu vois ce n'est pas ça, c'est ouf. »

« en fait ce qui est quand même fou tu vois c'est que ce qui est drôle et je me rends compte dans l'entreprise, c'est que tu peux être en décalage au niveau du boulot, même au-delà je pense, genre là moi je suis en décalage au niveau du boulot au sens où je fais un job qui ne me correspond pas à mon poste, enfin un peu quand même par rapport à ce que j'ai fait mais pas tant que ça. »

« il y a des mecs derrière, deux cents mecs derrière et eux par contre ils voudront un grand groupe du luxe, c'est prestigieux, ils vont mettre quasiment six mois, un an à comprendre que ce n'est pas forcément ce qu'on leur a vendu. »

Iris : « Les moments où le candidat arrive justement dans le premier cabinet et nous on s'occupait du premier jour d'intégration et il se rendait compte que ce n'était pas du tout ce à quoi il s'attendait, que tu suivais un petit peu sur les premières semaines et que tu voyais un candidat dégoûté qui t'en voulait de l'avoir recruté, ça c'est des moments qui étaient très durs pour moi. »

Romain : « d'autres ont eu des plus grosses surprises puisqu'ils se sont retrouvés dans une cave avec des bases de données à trier à tire-larigot et c'était beaucoup moins sexy. »

La non-application des valeurs institutionnelles

Adèle : « Donc franchement je, enfin non (Rires) quand tu arrives le matin ce n'est pas vraiment positif, tu n'as même pas d'ambiance au niveau de ton bench. Les consultants, pour la majorité, sont staffés ailleurs, donc il n'y a même pas d'esprit d'équipe. »

« En vrai, non pour moi c'est du marketing quoi. »

Agathe : « c'est tellement une grosse boîte que les valeurs je relativise vachement parce que voilà c'est une boîte comme ça, c'est bien beau, mais derrière tu sais que ce n'est pas forcément toujours appliqué. »

Audrey : « Après, bon enfin moi j'ai mon avis sur les valeurs, si ça correspond à exactement ce qui est pratiqué ou pas. »

Aurélié : « Je pense qu'il y a beaucoup de communication et que ce n'est pas vraiment suivi. Enfin, la bienveillance, c'est un grand mot. Il faut dire les choses telles qu'elles sont. C'est une entreprise qui fait de l'argent et qui s'efforce de donner des cours de qualité, de donner un service premium, mais à part ça, je ne pense même pas qu'il y ait une visée de vouloir appuyer certaines valeurs. »

Caroline : « comme pour toute entreprise ce n'est jamais, enfin on vend toujours oralement plus que ce qu'on fait. »

Charles : « Moi, je trouve que c'est complètement pipeau. C'est du pipeau. »

« Il y a une bisbille entre le numéro un et le numéro deux pour des... mais vraiment débile pour des questions personnelles. En fait, ils ont en Suisse une maison l'un à côté de l'autre et il y avait des arbres qui cachaient la vue, etc., bon. Donc il y a ça au plus haut niveau et après en interne on a le droit à tout un bla bla sur le code éthique, etc. Donc moi, je trouve ça ridicule. »

Clémentine : « il y a toujours des personnes qui elles vont pouvoir être, voilà, moins adhérer elles-mêmes à ces valeurs peut-être et moins s'y conformer. »

Estelle : « au fur et à mesure ce n'était pas ce qu'ils promettaient quoi, et ça ça m'a dérangée. »

Guillaume : « tu vois, ça m'a mis un choc sur les grosses boîtes et pourtant cette entreprise de cosmétiques... on parle de la culture de cette entreprise et tout, je pense que c'est faux. »

Iris : « les valeurs de mon deuxième cabinet sont vraiment exécrables, c'est vraiment promotion canapé. Il faut que tu te montres si, enfin déjà si tu es une fille à ce moment-là il faut que tu uses de tes... bref de tes avantages si tu en as pour monter sinon tu ne montes pas. »

« Pour être complètement honnête, vraiment dans ce nouveau cabinet, j'insiste, c'est vraiment promotion canapé. »

« Donc il n'y a pas de valeurs dans ce cabinet. Les seules valeurs qu'il y a dans ce cabinet, c'est on essaie au maximum les consultants et puis quand ils vont fatiguer ils se barrent, de toute façon on en recrute d'autres et c'est vraiment ce qui arrive. »
« l'autre partie de mon cerveau qui me disait oui, mais ce n'est pas les bonnes valeurs. »

« ce n'est pas la surcharge de travail, c'est vraiment la contradiction entre mes valeurs et leurs valeurs à eux. »

Jessica : « Oui, oui, officiellement il y a des valeurs, mais elles ne sont pas du tout... elles ont été décidées un peu en mode marketing. »

Julia : « si tu veux tu es dans un truc où, je ne sais pas, oui je n'ai pas senti des valeurs de fou. »

Justine : « on peut dire à ce niveau-là que oui il y a un peu un décalage entre les valeurs officielles et comment ça se traduit concrètement. »

Marc : « il y avait en permanence des conférences, des machins, mais pour moi ce n'est pas comme ça que tu mets en place une culture d'entreprise. C'est en changeant en profondeur les méthodologies de travail et en incitant les managers à la bienveillance, à la culture du feedback, à la culture de la formation, la transmission du savoir et ça c'est des choses qui s'étaient complètement perdues. »

Marine : « J'ai vu des décalages oui en particulier sur l'aspect « transparence ». »
« Et en fait, cet événement-là qui a eu lieu n'a pas été communiqué vraiment à l'équipe qui n'était pas en contact direct avec lui et du coup, ils ont appris du jour au lendemain qu'il s'en allait. »
« il y avait un vrai manque de transparence là-dessus. »

Mélanie : « moi j'ai trouvé par rapport aux stagiaires parce que, voilà, on te dit : « surtout ne t'épuises pas » sauf qu'en fait on te donne mille trucs à faire, enfin il y a une injonction un peu paradoxale. »

Olivier : « C'est toujours difficile à appliquer ces valeurs. »

Pierre : « moi souvent dans ces valeurs des entreprises ça me dégoûte un peu parce que ce sont des choses qui sont décidées et puis qui sont souvent mises en porte-à-faux ou en incohérence par beaucoup d'actes à côté de ça. Donc voilà, il n'y a rien de pire que avoir officiellement des valeurs et ne pas être cohérent avec elle. »

Raphaël : « en général ce que disent les entreprises sur leurs valeurs, mais évidemment elles vont toujours utiliser des mots qui sont connotés positivement genre diversité, esprit d'équipe et qualité du travail, je ne sais pas, forcément, mais ça ne veut pas forcément dire que c'est ce que tu vas retrouver quand tu vas être là-bas, donc. »

Salomé : « je me suis dit que la bienveillance elle disparaissait quand on était trop stressé et qu'on n'avait plus le temps de s'en occuper. »

Victor : « d'une situation à l'autre parfois on peut ou pas appliquer ce genre de valeurs. »

Des valeurs qui brassent de l'air

Adèle : « Ah oui, c'est des termes poubelles (Rires). »

Audrey : « Honnêtement. Pour moi, rien. Tout le monde dit plus ou moins la même chose. »

« d'un point de vue concret, pour moi ça ne révèle absolument rien. »

« Et puis en plus on ne sait pas trop quoi mettre derrière. »

« Donc t'as plus l'impression que c'est histoire de mettre des mots et d'avoir des beaux mots sur une carte de visite ou sur un site Internet, mais derrière. »

Charles : « quand on voit des valeurs sur les spots publicitaires, c'est des choses qui brassent énormément de vent. »

« C'est un jeu et d'ailleurs on voit que ces grandes valeurs elles sont toutes les mêmes au sein des banques. »

« juste avant de venir j'étais avec une personne qui est une amie d'amie anglo-saxonne qui était intéressée par faire de la gestion de fortune et à un moment elle dit voilà si je dois postuler dans ta banque, que dois-je dire dans ma lettre ? Et ça j'ai eu du mal sur les valeurs, etc. J'ai eu du mal parce que pour moi comme ça ne veut rien dire et que les mots sont interchangeables. »

Estelle : « on m'avait dit on fait des trucs pour s'adapter au client, des idées couvercle en fait on avait des outils qu'on plaquait au client. »

Guillaume : « Après, il y a toujours une part d'hypocrisie, on est dans le luxe, on vend des rouges à lèvres, encore une fois parler de bienveillance, de développement durable et tout, c'est de la com encore une fois tu vois. »

Jessica : « moi là tu me demandes les valeurs et je serais incapable de te les répéter, donc en fait on sait que ce n'est que du marketing. »

« ce n'est que du marketing ces valeurs. »

« les valeurs dites elles sont un peu pipeau et marketing. »

Jules : « « Think big, get big » que des conneries à la con comme ça quoi. »

« j'étais vraiment déçu de voir que c'était vraiment du vent quoi. »

Marc : « il y avait soi-disant énormément d'initiatives au niveau global, donc au niveau du siège à Londres qui étaient lancées pour rendre l'organisation plus humaine, plus empathique, etc. Pour moi, c'était le bullshit le plus complet parce que c'est le genre de choses qui doit être impulsé du bas et non du haut en fait. »

« Exactement, oui c'est une façade. »

« C'est une façade. Alors après, peut-être qu'ils y croient vraiment. »

Olivier : « Agilité, ce n'est pas extraordinaire, enthousiasme ce n'est pas révolutionnaire. »

Raphaël : « J'avoue que moi je n'ai jamais vraiment trop compris cette histoire de valeurs qui sont prônées par les entreprises, etc. parce que j'ai l'impression que c'est partout, enfin je ne vois pas en quoi ça aurait un sens qu'une entreprise prône certaines valeurs, etc. »

Romain : « je veux dire « esprit d'équipe », « honnêteté intellectuelle » fin pour moi, c'est normal, c'est des évidences et je ne comprends pas fin j'avais du mal... oui on nous en parlait de temps en temps mais c'était plutôt de l'ordre du... je le ressentais plus de l'ordre du pipeau à mon échelle personnelle. »
« pour moi c'était de la branlette intellectuelle. »

Salomé : « oui après les valeurs, non il n'y avait pas des trucs révolutionnaires non plus, toujours la même chose. »

L'absence d'un collectif de valeurs

Antoine : « en gros, voilà, c'est plutôt ça, si les gens qui composent la boîte partagent effectivement ces valeurs, alors dans tous les cas la boîte va avoir ces valeurs. Si ce n'est pas le cas, tu peux dire ce que tu veux, dans tous les cas ça ne sera pas le cas. »

Esther : « toute personne qui viendra travailler dans mon entreprise devra croire mais bon après, je pense que toutes les boîtes disent ça, mais devra vraiment croire dans les mêmes valeurs quoi parce que sinon, ça ne marchera pas, on partira tous sur des chemins différents et il y aura toujours un moment où ça ne va pas marcher. »
« il faut que toute personne qui veut travailler avec moi ait les mêmes valeurs. »

Marc : « oui, je les avais apprises. Est-ce que j'y croyais ? Non, je n'y accordais aucune valeur honnêtement parce que pour moi réussir à me maintenir dans un ensemble de valeurs dans une boîte où il y a plusieurs centaines de milliers d'employés, c'est quand même très compliqué. »
« dans le cadre très particulier de l'équipe dans laquelle j'étais, je trouvais qu'il y avait justement un vrai problème de culture d'entreprise qui s'était perdu et qui ne revenait pas. »

Une perte de confiance globale

Estelle : « Donc en fait ça a pas mal, ça a assez vite aussi contribué à me dire mais qu'est-ce que je fous là quoi. »

Esther : « Du coup, c'est un peu un mensonge et ça... je pense qu'inconsciemment ça établit déjà quel genre de boîte ça va être. Si on te vend un produit de rêve et qu'en fait, ou un job de rêve, et qu'en fait, ce n'est pas du tout ça bah c'est dur de faire confiance à la personne qui t'a employé et je trouve ça un peu dommage et moi je suis quelqu'un qui travaille beaucoup sur la confiance. »

c) Le problème des réunions (trop nombreuses, inutiles)

Adèle : « oui je dirais qu'il y en a beaucoup, en tout cas beaucoup plus que ce qu'il faudrait et ce qui est encore plus chiant on va dire, c'est que pendant ces réunions-là en fait, c'est encore une fois tu chipotes sur des détails mais qui sont complètement inutiles. Et en fait, ça te fait perdre le sens, la patience (Rires) tu vois, donc voilà. »

« ça c'est mon quotidien, les réunions vraiment enfin on passe notre temps à chipoter sur des choses qui nous... même moi, à un moment je ne commente même plus parce que je me dis mais où suis-je quoi (Rires) ? »

Antoine : « Parce que c'est bien joli, mais en fait au début, au tout début on en faisait assez fréquemment, voire trop fréquemment. »

« Genre, on était à une hebdomadaire avec tout le monde plus genre je dirais deux, trois, voire trois, quatre dans la semaine alors qu'on était genre cinq, six. Donc il y a un moment où ce n'est pas... enfin il y a un problème quoi. »

« moi personnellement je n'ai pas une phobie des réunions, mais si on peut les limiter c'est tant mieux quoi. »

Audrey : « J'ai quand même pas mal de réunions. »

« il y a beaucoup de réunions en fait qui se, d'un point de vue de la performance, qui ne sont à mon sens pas forcément utiles parce qu'il y a beaucoup de répétitions. »

« j'ai oublié de préciser tout à l'heure dans la journée-type c'est que tous les matins au début de journée on a ce qu'on appelle un « daily meeting » d'une demi-heure où chaque recruteur parle de son pipe en cours et donc de chacun de ses candidats, où il en est, ce qu'il fait, etc. Ce qui à mon sens c'est complètement inutile parce que déjà un candidat ne change pas d'un jour sur l'autre d'étape et de savoir ce que font les autres ça ne sert à rien en fait parce qu'on n'est pas du tout sur les mêmes communautés. »

« ça fait perdre quand même pas mal de temps. »

Charles : « Il y a souvent des choses que je trouve très absurdes en entreprise, c'est les réunions où en fait tu vois bien que dans la salle personne n'écoute, personne, que le sujet n'intéresse pas, mais bon il faut le faire parce que pour être entre guillemets, ça je vais le garder en anglais parce que ça veut dire corporate et à la fin en revanche on remercie, merci, c'était très intéressant, etc. Donc ça c'est une situation on va dire une situation absurde que je vis trois, quatre fois par mois oui, avec des, voilà ça sert à rien, mais tout le monde se remercie, on est content et c'est un sujet important et voilà, alors que non, tu vois bien le comportement des gens qui sont sur le portable, qui regardent ailleurs. »

Clémentine : « J'ai des réunions quotidiennement, on va dire que ça occupe, après ce n'est pas non plus majoritaire dans ma journée, enfin peut-être un quart de ma journée. »

Estelle : « Là où quand c'est devenu compliqué, c'est quand je sortais de réunion de formalisation d'outils, les gens ils étaient soulés en fait. »

« j'ai eu des réunions plus au sein du bureau et qui me rendaient personnellement hystériques, c'est qu'ils nous disaient que ces réunions-là elles avaient lieu soit entre midi et deux, soit le soir quand on sortait de chez les clients quoi. »

Guillaume : « je sais que parfois ça peut être vraiment merdique et qu'en gros à la fin de la réunion, ils disent voilà on peut faire ça ça et ça et tu as envie de dire mais mec, c'était plutôt le sujet de la réunion. »

« il dit alors du coup on va s'aligner sur les besoins, on va faire un atelier par rapport à ça, mais mec mais genre en gros on est venus pour ça non pour prendre des décisions tu vois. »

« les réunions c'est quand même souvent ce qu'on dit même en école tu te dis vas-y les réunions, c'est une perte de temps, je suis d'accord. »

Iris : « Alors oui, il y a pas mal de réunions en fait dans le conseil. »

« c'est beaucoup de réunions, de comptes rendus de réunions. »

« Donc effectivement beaucoup de réunions. »

« dans ce cabinet, les situations absurdes ça peut effectivement être des réunions en fait et il y en a eu pas mal des réunions qui en fait peuvent durer une à deux heures carrément. »

Jessica : « Alors la réunionite (Rires), ben comme dans toutes les entreprises en fait les réunions c'est vraiment un peu insupportable, il y en a beaucoup. »

« à un moment le DG a pété un câble parce qu'il avait vraiment plein de réunions tout le temps, il n'arrivait pas à réfléchir et du coup il m'a demandé justement de trouver des solutions pour réduire la réunionite. »

« moi j'essaie de vraiment les réduire parce que je trouve que c'est un peu insupportable. »

Livia : « Je trouve que tu as quand même beaucoup de réunions où finalement tu n'as pas ton ordi, mais tu te fais chier en réunion à papoter pour ne rien dire. »

Mareva : « j'ai souvent trois, quatre réunions par jour, mais en fait j'en ai plus théoriquement, mais je sélectionne celles auxquelles je vais. »

Marine : « on n'aime pas les réunionites aigües. »

Olivier : « à 10h, on a une réunion avec donc tous les matins à 10h réunion avec une équipe de développeurs, product designers. »

Pauline : « on a un petit problème je pense de réunionite aiguë dans mon entreprise, donc beaucoup de réunions. »

« Non, pour mon entreprise ce n'est pas réunion dans ce sens-là, c'est plus c'est tellement mieux si on se parle que de s'envoyer un mail. »

Pierre : « j'ai l'impression que nos réunions n'avancent pas. »

« Dans l'entreprise de services technologiques, déjà j'avais un nombre de réunions tellement grand que je pense que c'en était absurde, en tout cas dans mon

deuxième travail quand j'étais à Londres je pense que je pouvais passer, ça m'arrivait d'avoir une quinzaine de réunions dans la journée. »

d) La volonté de ne pas finir comme les autres collègues

Aurélié : « En fait, la première manager que j'ai eue a fait un burn-out, donc elle est partie en arrêt maladie puis elle est partie définitivement de l'entreprise. »

Esther : « en fait, ce qui m'a aussi fait réaliser que je ne voulais pas travailler dans une boîte comme ça, c'était de voir les gens seniors et comment ils étaient dans leur vie, il y en avait très peu qui étaient heureux dans leur vie personnelle quoi, c'était beaucoup... beaucoup de femmes étaient encore seules, elles n'avaient qu'une seule envie, c'était d'avoir une famille... mais elles étaient tellement préoccupées par leur boulot et de pouvoir monter au plus vite, d'être encore plus senior... que du coup, c'est vrai que c'est un peu triste au final et ça ne m'a pas fait rêver du tout. »

Frédéric : « le troisième point sur le lifestyle comme je te disais c'était hyper intense et quand je voyais des gens au-dessus de moi trois ou quatre ans au-dessus de moi que je voyais partir encore plus tard que moi, ben je ne me voyais pas du tout faire ça. »

Jules : « Après... la première expérience, difficile, mon premier boss, a monté sa startup... le Doctissimo pour les animaux de compagnie après un burn-out qu'il a fait en conseil. »

« je n'avais pas forcément vu avant les gars étaient... désabusés j'ai l'impression. »

Julia : « je dirais que ce qui m'avait choquée c'est que genre 95 % des mecs n'aiment pas leur taf, 95 % des mecs t'expliquent que c'est pourri et 95 % des mecs t'expliquent qu'ils vont partir. »

Marc : « certains aspects de son profil à lui n'étaient pas forcément inspirants pour moi, pour dire les choses clairement je n'avais pas forcément envie de devenir la personne qu'il était dans quinze ans parce que je considérais qu'il était un petit peu enfermé dans sa position et qu'il s'y était enfermé tout seul quoi. »

Mélanie : « je me disais, je ne veux pas la même vie que lui. »

Salomé : « finalement les conversations autour de la machine à café me déprimaient. Au bout d'un moment, je me disais mais je ne vais pas faire ça, en fait je ne veux pas leur ressembler. »

2 - La perception de son propre travail

a) La déréalisation

L'incapacité de voir le fruit de son propre travail

Adèle : « le client il s'en fout, il faut juste que tu lui fasses de jolis slides. Donc vraiment tes journées en fait tu les passes sur un PowerPoint à enfin gâcher ta vue parce que tu es en train de fixer un petit point qui dépasse et finalement qui doit être de couleur jaune et pas rouge. Enfin vraiment, ce n'est pas du tout caricatural ce que je te dis, c'est vraiment... c'est absurde en fait. »

Agathe : « on avait, donc on a récupéré plein de données, ensuite il fallait faire une présentation avec les chiffres-clés, avec la progression de nos produits selon les segments, selon dans les catégories et puis analyser les tendances, analyser les chiffres, analyser aussi les concurrents et voir quelles parts de marché qu'on avait, quelles avaient été leur évolution. »

André : « mes tâches en général c'est, ça s'appelle de la rétrodocumentation, c'est ils ont des systèmes qui sont existants et ils n'ont pas assez de documentation Word pour décrire comment fonctionnent leurs logiciels, comment fonctionnent leurs outils. Du coup, moi à partir des outils je dois essayer de deviner ce que c'est, comment ça marche pour qu'un œil extérieur puisse un peu comprendre en lisant rapidement et ne pas avoir à aller dans le logiciel et aller dans les outils pour comprendre. Et du coup concrètement je lis du code SQL pour... c'est du code pour des bases de données et je traduis ça dans des fichiers Excel ou dans des fichiers Word avec un peu de rédaction. »

Audrey : « On ne va pas faire des trucs en RH qui sont complètement bullshit ou qui n'ont pas de... où il n'y a pas de concret en fait. »

Aurélie : « il m'a dit il faudrait que tu me fasses une présentation PowerPoint sur les techniques de survie en entreprise. »

« je me souviens que j'avais fait une présentation PowerPoint complètement bizarre avec les dix techniques de survie en entreprise. »

Baptiste : « quand on est junior, on fait des slides de manière générale. »

Clémentine : « ça consiste globalement chercher des informations sur ces, enfin identifier les principaux concurrents et ensuite chercher un certain nombre d'informations identiques sur chacun de ces concurrents. Et à la fin, émettre des recommandations, donc ensuite on en fait des slides, voilà PowerPoint parce qu'on est des consultants, donc on présente ces résultats sous forme de slides PowerPoint. »

« finalement c'est... le conseil on ne produit pas de produits, donc ce qu'on produit finalement, ce sont ces livrables. »

Estelle : « en fait je ne savais plus, enfin ils aimaient ma polyvalence et mon adaptabilité, mais il y a un moment, enfin corvéable à merci, je ne savais plus à quoi je servais, je ne savais plus ce que j'étais en fait. Quand on me disait tu fais quoi ? Je disais je suis consultante, oui mais tu es consultante en quoi ? Ben en conduite du changement, ça veut dire quoi ? Ben je n'en sais rien en fait. Je n'arrivais plus à définir ce que j'étais. Et ça l'image de l'autre qui dit : « bah, tu ne sais pas ce que tu fais », tu finis par intérioriser aussi ce côté c'est vrai mais je sers à quoi ? Alors en plus, on a tendance à dire oui mais de toute façon les consultants, c'est du bullshit job qui brasse de l'air oui, ok. Donc en fait, il y a aussi un regard qui a commencé à m'atteindre parce que j'avais plus cette sérénité, cette certitude à dire je fais mon travail, je sais pourquoi je le fais. »

« j'ai eu du format PowerPoint. »

« on me faisait faire du tableau Excel et du PowerPoint pour rien quoi et même pas développer du marché ou des trucs comme ça et on me l'a dit, ben voilà. »

Frédéric : « on est en conseil que je bosse sur des Excel ou enfin voilà on se dit vraiment tiens aujourd'hui j'ai appris telle formule, etc. c'est moins tangible. »

Guillaume : « en vrai tu vois genre je produis des chiffres, je produis des chiffres, des tableaux, des analyses, je trouve que ça, enfin tu vois, mais après derrière on me dit à la fin de l'année je me dis oui est-ce que j'ai bien fait mon job, on dit oui tu as fais ça, pas ça, ça pas ça, oui mais en vrai tu vois est-ce que ça change l'histoire de la boîte, les chiffres qu'on fait à la fin du mois je n'en sais rien tu vois, je ne pense pas. Donc j'ai un manque d'impact tu vois. »

« je prépare des tableaux pour la direction, je fais des... je rafraîchis des chiffres pour aider des marchés, j'envoie plein de données financières à pas mal d'acteurs dans l'entreprise. »

« tu vois les objectifs que j'avais là c'étaient genre monter, automatiser un reporting pour habillage Microsoft, automatiser d'autres reportings. »

Iris : « je me dis mais ce n'est pas possible de donner 1.000 euros parce que je ponds des slides. »

« Ce qui fait que le propre du métier d'un consultant, en tout cas d'un consultant en organisation et management dans des boîtes comme mon deuxième cabinet, c'est de prendre un fond PowerPoint qui existe déjà et de le rendre joli. »

« Le début de la mission tu dis incroyable, je vais... enfin je vais vraiment créer des choses de folie, en fait pas du tout. »

« Donc c'est vraiment ça produire. Produire, c'est partir d'une réunion où on te balance les idées et les rendre un petit peu jolies, un petit peu sexy sur des slides. »

« On ne me demande pas un truc de fou, on me demande de faire des slides. »

Jade : « je me sentais un peu traitée comme de la merde, payée comme de la merde, à ne me sentir pas utile. »

Jessica : « tu as parfois des rapports à faire sur l'évolution, etc. donc voilà PowerPoint, Excel et de Skype et des trucs comme ça. »

Jules : « Ça fait six mois dans une grande banque et je ne faisais que du PowerPoint et de l'Excel quand je faisais ça parce que je n'avais pas grand-chose à faire finalement. »

« Ce qui vaut la peine, ce n'est pas la récompense mais c'est le voyage. En clair, c'est quoi ? C'est que tu vas transpirer comme un connard et que toi tu ne vas pas voir le fruit de ton labeur, donc ils vont partir avec l'argent quoi. »

Julia : « ensuite, du coup tu te mets sur ton Excel. En gros, tu as la balance générale, tu as tes documents que tu vérifies et ton taf c'est tu vérifies les documents. »

Livia : « c'était surtout du travail sur du Excel, analyse de données. »

« le métier de consultant, mais c'est quand même beaucoup de livrables à produire, beaucoup de PowerPoint. »

Marc : « dans le métier que je faisais, il y a la nature pure et simple des tâches que je faisais, concrètement c'était beaucoup de travaux et d'analyses à faire sur Excel et à synthétiser sur PowerPoint. Donc dit comme ça, effectivement ce n'est pas très sexy. »

« passer parfois une journée entière à faire des tâches qui peuvent sembler absurdes sur Excel ou sur PowerPoint. »

« à la fin des fins en fait j'ai passé ma journée sur un outil de calcul, sur un outil de synthèse et d'analyse. »

« je me disais je vais moins apprendre en ayant toujours cette même méthodologie de travail à être derrière un écran, à faire mes analyses sur Excel et sur PowerPoint. »

Mareva : « c'est que parfois je suis un peu le passe-plat comme je ne produis rien moi-même, ce ne sont pas forcément mes projets, ce n'est jamais totalement mon projet tu vois. »

« En fait, les deux trucs que je produis principalement si on parle de production, c'est bon un peu des présentations. »

Marine : « En gros, mon job c'est que je suis responsable de tout ce qui est information dans la boîte, ça veut dire tout ce qui a un rapport avec la data, d'où le nom de mon job, faire en sorte qu'on ait une base de données qui se tient, faire en sorte que toutes les autres sources d'informations fonctionnent et donnent les bonnes informations sur le bon format et ensuite la partie redistribution de l'information qui est hyper importante, faire en sorte que les bonnes personnes aient accès au bon moment aux bonnes informations. »

Martin : « on va monter des analyses sur Excel et aussi le rendu final va être de créer des slides sur PowerPoint. »

« Ça c'est un peu le truc pervers des métiers de service je pense où ce n'est pas une fois que vous avez fini votre voiture, vous la vendez, c'est bah il y aura toujours des options à mettre en plus à la voiture quoi, c'est un peu interminable. »

Mélanie : « en fait j'ai l'impression de n'avoir pas produit un truc. »

Noémie : « En gros, c'était mettre en forme des données sous forme de tableaux Excel, faire des présentations PowerPoint. »

Olivier : « j'ai pu faire des plans d'A/B testing, donc c'est des parties on va dire assez pratiques où tu prépares enfin l'A/B test, l'A/B test, c'est un test technique où, enfin c'est un test de site où il y a deux versions du site qu'on va tester et celle qui est la plus performante va rester après. »
« l'idée c'est que je dois construire le backlog ou la roadmap. »

Pauline : « parfois je me dis mais quel est mon impact au quotidien pour le coup pour les collaborateurs. »

Pierre : « faire un travail où souvent on restait quand même à travailler sur des fichiers Excel du matin au soir, oui ça c'est clair qu'il y a vraiment une forme d'absurdité, c'était tellement immatériel. »
« on te demande qu'est-ce que tu as fait de ta journée et en fait tu ne peux pas trop expliquer quoi, à part j'ai passé ma journée sur un fichier Excel et pourtant tu as fait plein de trucs hein dedans, mais voilà, c'est quand même très... il n'y a rien de concret qui en sort on va dire et je crois qu'au bout d'un moment c'est sûr ça m'a pesé. »

Raphaël : « oui tableur Excel, PowerPoint c'est la base du consultant. »
« Oui, moi j'ai fait aussi pas mal de trucs en utilisant Python, du coup enfin c'est un truc qui remplace un peu Excel sur pas mal de tâches et donc ça dépend... ça va être les logiciels que je vais utiliser. »
« les mecs qui sont consultants ils ont un statut un peu spécial parce qu'ils ont un statut technique, c'est-à-dire qu'ils doivent faire des analyses, etc. mais ils ont aussi un statut de vendeur puisqu'ils ne font pas partie de l'entreprise, ils font partie d'une entreprise tierce qui leur rend des services et donc ils ont besoin de leur en mettre plein les yeux quoi, c'est pour ça qu'ils sont obligés de faire de belles présentations, présenter des bons résultats, etc. »

Romain : « j'ai tout de suite compris que la finance quantitative, c'est-à-dire les mathématiques financières, l'abstrait ne m'intéressait pas. »
« le travail analytique pur qui est traitement des bases de données et constitution du message que l'inspection veut apporter à partir des entretiens et des bases de données qu'on a collectées voilà. »

Salomé : « C'était d'être derrière un ordi, de faire des PowerPoint. »
« sinon, la plupart du temps c'étaient des PowerPoint, des recherches sur Internet. C'était beaucoup plus au bureau. »

Valentine : « en fait, en termes de choses concrètes qui sont faites, c'est dans l'immense majorité de mon temps, c'est des appels, des mails, des comptes-rendus, des choses comme ça, donc à ce niveau-là, c'est assez répétitif. »
« il y a de la modélisation Excel pour faire de la prise de décision sur tel ou tel paramètre, disons que je produis beaucoup de supports et en règle générale ces

supports en eux-mêmes ont assez peu de valeur ajoutée parce que c'est des comptes rendus. »

Victor : « On passe du temps selon les missions, on est beaucoup de temps de toute façon sur de l'analytique parce que c'est là où on apporte une plus-value donc sur de l'Excel, sur ensuite la valorisation de nos analyses quantitatives qui se fait via des slides la majeure partie du temps. »

« ça reste quand même 90 % de l'Excel couplé avec du PowerPoint. »

« on fait des slides à peu près pour tout et pour rien quoi. »

« c'était vraiment du reporting pour du reporting et sans humain, sans plan derrière quoi, sans implication, voilà, ça c'est le côté très reporting. »

La participation floue à une mécanique générale

Agathe : « le matin tu reçois ton mail de reliquat, hop tu dois les envoyer à tes supérieurs. Tu ne sais pas si ça sert, mais voilà on t'a dit de le faire donc tu le fais sans forcément, moi parfois j'avoue que je cherchais même pas forcément à comprendre ce que je faisais, c'était un peu... bon. »

« moi ce que j'ai détesté là-bas, c'est qu'en fait je faisais une présentation pour ma manager, puis ensuite soit elle avait la chance de la présenter ou soit elle-même la donnait à sa manager, à la directrice, qui allait la présenter devant le DG tu vois. »

« dans la société pharmaceutique, je faisais une présentation complètement anonyme qui était présentée par je ne sais pas qui, je ne sais pas quand. Je n'avais jamais de retour, je ne savais pas ce que je faisais, si c'était bien ou pas, voilà. »

André : « c'est vrai qu'au quotidien on ne se dit pas ah là ce que je vais faire aujourd'hui ça va vraiment changer le monde. »

« enfin la vision globale du projet non parce que c'est des projets qui servent à d'autres équipes, du coup moi je ne m'en servirai jamais de ce que j'ai fait dans le projet. »

« C'est plus faire de la documentation, des choses comme ça un peu, que personne ne risque de lire tu vois. »

Clémentine : « c'est lui qui a repris le flambeau et donc je ne sais pas ce qu'il en a fait. »

Estelle : « je n'ai pas géré grand-chose dans cette expérience-là voilà. »

« on préparait des notes qui étaient présentées après par nos n+1, on faisait tout un travail de préparation et c'étaient eux qui en récupéraient le truc quoi. Il y a un moment tu te dis mais sérieusement quoi. »

Guillaume : « au final je fais plein de choses, mais je ne sais pas vraiment à quoi ça sert, genre en vrai je ne sais pas quelles décisions sont prises derrière, je n'ai pas d'écho sur ça tu vois. »

« je fais quelque chose, j'envoie, je sais que ça va être lu et encore et ok en quoi ça va aider à prendre une décision sur on arrête tel produit, on va lancer ça dans tel marché je n'en sais rien tu vois, donc ça c'est un souci. »

Jessica : « je vois beaucoup de gens qui sont en dehors de la machine et qui sont là comme ça et qui ne savent pas trop ce qu'ils font et là pour le coup c'est vraiment inutile quoi, ça fait vraiment *Les Temps Modernes* quoi, mais d'une manière contemporaine enfin dans les bureaux quoi. »

Jules : « Il y avait de l'argent qui circulait puis on tapait un peu dans le tas quoi avec l'argent qui circulait au-dessus de nous, on se servait au passage, et donc ouais c'était un peu, ça c'était vraiment, c'était la première découverte en entreprise. »
« mon poste à la base devait être directeur des opérations qui est un poste très flou, on ne comprenait pas trop. »
« ils m'ont proposé un poste qu'en fait ils avaient appelé Chief Happiness Officer. »

Justine : « il y a d'autres fois où on ne voit pas forcément ce qui est fait derrière. »

Mareva : « je me sens toujours un peu frustrée parce que je me sens toujours assez loin des hôtels, d'être au siège tu vois. Enfin, il y a un petit côté frustrant et que j'ai perçu dans mon cabinet de conseil que tu fasses du consumer, de la banque, de l'assurance, en fait tu utilises quand même un peu les mêmes notions business et parfois, tu t'éloignes un peu du produit. Tu vois, tu as un petit côté si tu vends des pneus ou des shampoings, finalement tu vends des choses, donc quand tu es au siège parfois tu es un peu loin de ton produit quoi, ça c'est je pense c'est un côté peut-être un peu frustrant d'être en central et pas tu vois en opérationnel local. »
« je ne les pousse pas de A à Z. Donc il y a ce côté un peu frustrant aussi de se dire je n'ai pas vraiment de choses à moi, je peux avoir un œil sur tous les sujets, mais j'ai pas vraiment de sujets en propre que je pousse et du coup dont je peux être fière à 100 % tu vois. »
« les CEO ont très souvent un chief of staff, c'est le propre de mon rôle, c'est que ce n'est pas très bien défini. En gros, le mec peut te mettre dans un placard et tu fais des slides pour les interventions à l'extérieur ou je ne sais pas quoi, ou alors il te considère comme une personne-clé. »

Martin : « je pense que parfois on te fait faire des trucs où te dit : « bon, c'est vraiment la cerise sur le gâteau », le « nice to have » qui n'est vraiment pas clé et ça te fait un peu chier de faire ce truc-là et là tu dis : « bon je le fais mais ça va finir en back-up du back-up » donc là ça, ça m'est déjà arrivé tu vois où tu fais un truc, tu ne sais vraiment pas si ça va être utilisé donc ça c'est un peu pénible, ça ça m'est déjà arrivé plusieurs fois je dirais. »

Mélanie : « j'avais quand même l'impression, après c'est la position de stagiaire, mais de faire la petite main partout, du coup moi de ne pas du tout rentrer à fond dans les sujets. »

« j'avais une étude pour une compagnie d'assurances où donc c'est moi qui la gérais globalement, mais en fait dès qu'on avait rendez-vous chez le client tout à coup ils expliquaient que moi surtout je n'avais rien fait, que quand il fallait mettre les noms, jamais il n'y avait moi. »

« Par contre, moi je n'étais même pas invitée à la présentation alors que j'avais fait le rapport, ça je ne trouve pas ça normal. »

Pauline : « Moi je suis en coordination des RH studio, donc en fait il faut que tu t'imagines que parce que j'améliore l'excellence des RH en studio, derrière les RH seront meilleures et donc ça sera meilleur pour le collab, mais moi du coup mon impact il est quand même hyper indirect, donc je me dis bon, quelle est ma valeur ajoutée parfois. »

Raphaël : « je suis dans une entreprise qui fait pareil, du conseil en stratégie, donc c'est plus conseil en management, enfin stratégie donc c'est légèrement différent bien qu'il y ait une ambiguïté sur les termes que je ne comprends toujours pas très bien même en le faisant. »

Romain : « au niveau de la grosse entreprise, on ne se sent pas utile donc en fait, le sens de l'utilité, on le perd de l'échelle trois, quatre personnes, à l'échelle inspection et surtout grand groupe voilà. »

Travailler dans le vide

Adèle : « je peux faire de gros horaires sur du grand n'importe quoi. »

Agathe : « moi j'avais vraiment l'impression que c'était du vide. »

André : « Des fois on nous dit de refaire quelque chose qu'on a déjà fait, du coup on se dit que ce qu'on avait fait la dernière fois n'a servi à rien. »

Aurélié : « c'est la première fois que j'ai l'impression de ne pas faire un travail qui va se perdre complètement dans la nature, qui n'aura servi strictement à rien pour l'entreprise. »

« ça n'avait tellement pas de sens de faire ça, ça ne servait strictement à rien et ça n'a jamais servi à personne, même après mon départ. Enfin, c'était vraiment n'importe quoi de me demander ça, voilà. »

« Le groupe éducatif dans lequel je travaille m'a demandé de faire des choses qui ne servaient à rien. »

Baptiste : « quand je devais rédiger... fin participer à la rédaction du business plan et fin comment un business plan il est fait, c'est vraiment fin à la volée quoi. Bah là je ne trouvais pas ça très logique et en même temps, c'est impossible à prédire du coup. »

Charles : « Des situations absurdes, oui j'en ai une quand j'étais dans un cabinet de conseil, il y avait une sorte de réservoir à slides de 150 pages alors sur tout, sur l'avenir du monde, sur les tensions, sur la cuisine dans le monde, etc. et on devait en permanence l'actualiser et il nous envoyait des mails régulièrement avec les articles, ah article intéressant à intégrer dans ce... »

« Dans ce document, ce fourre-tout, oui ça n'a pas de sens. »

« Ça n'a pas de sens, quand il va à une conférence comme ça, il ne sait pas de quoi il va parler et puis hop. »

« Il pioche là-dedans oui. Il pioche là-dedans, mais à la fin il l'utilisait même plus, donc c'était assez inutile, non c'est assez absurde. »

Clémentine : « c'est arrivé par exemple qu'on me fasse faire une tâche et qu'on me la fasse refaire en fait deux ou trois fois parce que dans le, pour on va dire, alors à l'origine c'est par souci de oui de rapidité, on a privilégié la rapidité à la prise de recul, de réflexion sur ce qu'il fallait vraiment faire et du coup quitte à ce que ça devienne absurde pour moi parce qu'on m'a demandé trois jours de suite de faire la même tâche, mais sous un format différent. En fait, la forme n'avait pas été arrêtée, donc je fais trois jours de suite la même chose (Rires), j'en avais un petit peu marre. »
« Je faisais ce que mon client me demandait, mais je savais que c'était, enfin que le projet n'était pas bien géré et que du coup vous savez même pas si ça allait aboutir en fait, si tout ce que j'étais en train de faire allait être abandonné avant la fin ou si le projet allait aboutir à quelque chose. »

« Et du coup, je faisais moi mon travail, mais en me disant que peut-être ça n'aboutirait jamais ou en me disant que les choses étaient mal présentées et que du coup ça n'allait pas avoir l'impact escompté. Je savais que c'était un peu vain (Rires). »

« Voilà, je travaille peut-être oui je travaille peut-être dans le vide, peut-être que je vais travailler oui quatre mois là-dessus et... »

Estelle : « je voyais tout mon investissement sur des mois et des années qui était réduit à néant parce que la personne qui avait repris le projet n'était pas empathique, elle ne s'adaptait pas à ses clients, elle ne comprenait rien au projet aussi et j'ai eu l'impression d'avoir tout perdu à ce moment-là quoi. »

Guillaume : « on me demande un reporting, je me rends compte qu'au bout de six mois en fait personne ne le regarde tu vois et ça c'est récurrent tu vois, du coup on me dit oui tu ne le fais plus, ah bon, je ne savais pas que toi, enfin je ne savais pas que c'est toi qui lisait le truc, ah ben si je le lis et tout, ben génial, ravi de le savoir et ça te sert à quoi ? Ben je le reçois, d'accord et tu fais quoi avec ? Ben voilà (Rires) c'est vrai tu n'en sais rien et je ne sais pas forcément ce que font les gens font avec, donc tu as quand même une aberration par rapport à ça, une grosse aberration. »
« Un truc qui est quand même fou c'est que je pense qu'on est quand même beaucoup à faire le même job, à faire les mêmes choses, genre on fait un reporting sur la distribution des boutiques... bam je rebosse sur la même chose un mois plus tard, ah mais tu ne savais pas, l'autre l'a fait là-bas, ah merde non, je ne savais pas tu vois, à chercher des chiffres. »

Jessica : « il y a des travaux que j'ai faits qui par exemple n'ont pas servi. »
« il n'y a pas longtemps on m'a demandé de faire une étude elle n'a servi à rien, personne n'a commenté, ça m'a énervée tu vois de faire des études pour faire des études. »

« elle n'a pas du tout été commentée, finalement c'était un papier pour se mettre sur une pile de papiers d'informations, donc ça c'est un peu inutile tu vois, donc ça c'est dommage. »

Jules : « une tâche encore inutile à faire, inutile... pas de sens, vraiment pas de sens dans ce que, dans ce qu'on faisait. »

« c'est un tournus, c'était ouais un cirque infernal quoi, ça tournait tous les six mois. Donc moi tous les six mois je redevais retravailler quoi, c'était vraiment le tonneau

des Danaïdes ou le supplice de Tantale quoi. Et je devais toujours refaire la même chose alors que c'est horrible. »

Livia : « en fait, on demande à des équipes d'être mobilisées sur un sujet, d'essayer de trouver des solutions, donner des recommandations, tout le monde est unanime pour dire que c'est ça qu'il faut mettre en place, mais parce que telle personne a décidé que ce serait autrement, on sait que ce n'est pas la bonne solution, mais on garde ça, oui. »

« elle m'avait demandé de travailler sur cette énorme base de données de 330 personnes avec donc toutes les infos qui allaient avec et d'essayer de trouver des choses qui rapprochaient ces 330 personnes, mais sans vraiment me donner de lignes conductrices. Du coup, j'étais avec un fichier Excel mais démesuré et elle me disait il faut que tu cherches des liens. Ok. Mais sauf qu'en fait du coup ben je passais mes journées dessus, mais en fait je ne savais pas où j'allais, donc c'était un peu compliqué. »

Mareva : « j'étais dans un coin et genre je devais regarder tous les magazines de mode et je regardais les tendances tu vois (Rires). Donc je ne sais pas si c'est absurde ou pas, mais ça me paraissait un peu absurde parce que je ne voyais pas ce que j'allais en tirer concrètement, donc tu vois je l'ai fait évidemment de façon très consciencieuse, etc. mais c'était très vague quoi, tu vois donc j'étais là à tirer les trucs. »

Martin : « je travaillais pour une chaîne de grands magasins français... on est rentré dans un niveau de détails par clients, par nationalités, par âges, par provenances qu'il y a un moment où l'énergie que tu mets là-dedans ne justifiait pas l'impact que ça allait avoir quoi. »

Mélanie : « des fois il me disait ben tu peux faire des recherches là-dessus. Je pense qu'il n'en faisait rien. »

« elle faisait un focus groupe un jour, donc j'avais dû lui imprimer pendant, allez ça m'avait pris une heure et demie tous les papiers parce qu'il y a des tailles différentes, les nin nin, enfin toutes les affiches et tout, eh ben elle a le même focus groupe le lendemain, elle va tout jeter à la poubelle. »

« Après, moi je vais, enfin les études sur lesquelles j'ai bossé, je ne peux pas dire que j'ai l'impression qu'en fait pour le client c'était révolutionnaire, non. »

Romain : « il y a une désillusion quand arrive en entreprise naturelle je pense du fait de mon âge où on a l'impression avec toute l'énergie qu'on a et les connaissances qu'on a acquises qu'on peut révolutionner le monde mais bien sûr on est ramené à la réalité. »

Valentine : « parfois j'ai l'impression de faire des trucs qui ne servent à rien pour la boîte, mais qui servent juste à rassurer ponctuellement tel investisseur ou à répondre à une question absurde, enfin et donc ça, ça me frustre tout de suite en fait de me dire là je suis en train de faire un truc qui ne sert à rien. »

« ce que je vais envoyer ça ne va pas lui convenir et que donc je vais devoir tout refaire parce que ce n'était pas exactement ce qu'il avait lui dans la tête quoi. »

Être payé à ne rien faire

Agathe : « en fait mon stage je me suis énormément ennuyée où j'étais censée être aux 35 heures, donc je badgeais pour être aux 35 heures, mais en fait je n'avais pas grand-chose à faire. »

André : « quand je suis arrivé dans cette entreprise, j'étais trois semaines à la tour à ne rien faire, mais littéralement ne rien faire (Rires) parce qu'ils attendaient de nous mettre sur une mission. »

« je me suis retrouvé trois semaines à ne rien faire et voire même à regarder des séries dans l'open space avec des auditeurs qui travaillaient comme des dingues quoi (Rires). »

Aurélié : « un truc absurde en particulier qui m'a marquée, c'est qu'il ne me donnait rien à faire, il ne savait pas quoi faire de moi concrètement. »

Frédéric : « après en tant que premier stagiaire disons que mon emploi du temps n'était pas occupé en permanence, il fallait quand même être assez proactif pour demander du travail et oui il y a aussi des périodes de creux. »

« le fait d'être vraiment, enfin ne rien avoir à faire en fait tout simplement et être là et attendre que, parce qu'en fait quand tu as la casquette de stagiaire, tu es vraiment la dernière des priorités et c'étaient des situations où j'étais disponible pour filer un coup de main, mais la personne n'a pas le temps de venir te former et ne prend pas le temps pendant une heure de te former si elle lui aurait permis de gagner dix heures derrière. »

« c'est le fait parfois d'être au taf et de ne rien avoir à faire, se tourner les pouces et oui c'est toujours un peu absurde quand tout le monde sait que tu ne fais rien mais que tu dois quand même avoir un fichier, enfin tu ouvres des fichiers tu les refermes, tu fais genre tu bosses alors que tu pourrais très bien aller sur Facebook et tout, enfin ça ne changerait rien, tout le monde sait que tu n'as rien à faire et tu dois quand même faire genre que tu fais quelque chose, ça c'est un peu absurde. »

« il y avait ce côté un peu absurde d'être là pour faire acte de présence alors que je, oui il n'y avait pas forcément beaucoup de taf et ben ça ne donnait pas du tout envie de se projeter dans cette entreprise. »

Jules : « Donc il y a une grosse hypothèse ou une grosse théorie, c'est que la plupart des gens ne foutent rien finalement. En tout cas, dans les employés de bureau ils n'en foutent pas une, contrairement par exemple au maçon ou un menuisier, vraiment s'il a quelque chose à faire, une rénovation à faire, enfin je veux dire le résultat, il ne va pas se faire tout seul, ce n'est pas possible qu'en dormant, ça avance tout seul. Alors que par contre voilà, on peut se cacher derrière son ordinateur et faire croire qu'on a beaucoup de choses à faire alors que ce n'est pas le cas. »

« qu'il y a une énorme inflation à mon avis de jobs, de bullshit jobs qui ne servent à rien et où les gars font semblant de travailler quoi. »

Julia : « On m'a laissée seule dans une pièce pendant à peu près trois heures sans rien me dire sur ce qu'il fallait que je fasse. »

Livia : « du coup quand elle me demandait le matin, il lui venait une idée et elle me disait ah bien tiens, aujourd'hui tu vas faire ça. Au final, je le faisais en deux heures et puis après je ne savais plus quoi faire. Et donc j'attendais et ça ne venait pas forcément et quand j'allais la voir elle-même elle ne savait pas forcément quoi me dire et du coup c'était vraiment une situation où c'était un peu ennuyeux quoi. »

Mélanie : « sur ce, ben, fin juillet arrive, je n'avais toujours rien fait, mais absolument rien fait. »

« tout le monde savait que je n'avais rien à faire. Alice, l'autre stagiaire, n'avait pas grand-chose à faire. »

« ma boss est quand même partie en vacances sans, enfin en sachant que j'allais pourrir sur ma chaise pendant le reste du mois, et donc j'ai quand même dit avant de partir, mais qu'est-ce que je vais faire parce qu'elle partait quatre semaines. Elle m'a dit oh ben on verra, tu liras. »

« il n'avait rien concrètement à me donner. »

« concrètement deux mois je n'ai rien fait, mais rien du tout. »

« il y avait peu de boulot à donner aux stagiaires. »

« l'autre surtout n'allait pas m'inclure dans l'affaire, fallait mieux que je pourrisse tranquillement. »

« qu'elle est rentrée, ça ne lui posait pas de souci de savoir que je n'avais absolument rien fait pendant deux mois. »

« mois de septembre, ben j'ai pourri aussi sur mon siège. »

« je n'avais rien eu à faire pendant trois mois. »

« pendant trois mois comme concrètement je ne rendais rien, je me dis je suis payée à ne rien faire. »

« je me disais ben en fait je leur coûte de l'argent et je ne fais rien quoi. »

« là vraiment je n'ai rien eu à faire. »

« quand on arrive à 9 heures du matin et qu'on repart à 18 heures et qu'on fait le bilan, je n'essayais pas de le faire, mais si je fais le bilan et que je n'ai absolument rien fait de ma journée, c'est un peu long quoi. »

« l'été je n'avais rien à faire. Non mais vraiment j'ai refait le monde dans ma tête je ne sais pas combien de fois (Rires). »

Salomé : « mon stage était assez ennuyant. Je n'avais pas grand-chose à faire et ça ne m'intéressait pas follement. »

« au début je n'avais rien à faire, je m'ennuyais follement. »

b) Le drame de la surqualification

Des tâches répétitives et stupides

Adèle : « Arrêter de faire des PowerPoint débiles et faire du conseil quoi (Rires). »

André : « c'était un stage, c'était un peu une usine à stagiaires et du coup c'était un peu, enfin de, du travail ouvrier mais moderne quoi derrière un ordinateur en quelque sorte. Enfin, c'était vraiment des tâches répétitives, mais au moins ça faisait voir un peu l'arrière-boutique de la finance comment ça marche. »

« j'espère ne pas traduire le SQL l'an prochain non plus quoi. »

« ça c'était vraiment très, ouais c'est très chiant quoi (Rires). »

Audrey : « j'ai fini par m'ennuyer en restant que dans la cybersécurité en étant au final que sur une marque qui était assez peu attractive. »

Aurélié : « En fait en audit, je trouve que le travail est complètement stupide. »

Estelle : « qu'en gros j'avais pu voir ce que c'était le conseil, de faire du conseil, sans rien faire de très intéressant. »

Esther : « j'ai passé des jours et des jours et des jours et des jours dans une salle de stocks où il faisait super froid en plus parce que c'était l'hiver alors qu'en plus ce n'était même pas mon équipe qui organisait mais où il fallait juste que je mette : « ok, un rouge à lèvres, un truc, un machin » dans chacun des sacs et organiser un truc... je me suis dit, ce n'est pas... fin c'est un peu bête, ils auraient pu demander à des gens externes de venir faire ça mais c'était aussi mon avis de fille de 22 ans qui n'avait pas du tout envie d'aller dans la stock room et faire ça. »

Frédéric : « c'était en compta dans un premier temps, mais ce n'était pas passionnant. »

Guillaume : « intellectuellement ça ne m'a pas plu. »

« je suis pareil parfois je suis perdu devant des tableaux, je suis à l'aise avec les chiffres tu vois, mais parfois je vois le truc ça me fait chier, genre je vois ça, je dois cocher, je dois vérifier cinquante chiffres, je fais putain c'est quoi, c'est cent-douze, cent-treize, putain je n'en sais rien, c'est cent-treize c'est ça. »

« De l'autre côté, tu me donnes des tâches à faire beaucoup plus pragmatiques, tout ça qui me font chier, au bout de trois heures je suis épuisé. »

« encore cet après-midi j'étais sur un logiciel, un truc, j'ai passé deux heures sur un truc alors que ça aurait dû me prendre cinq minutes tu vois, donc oui il y a quand même, après des situations aberrantes. »

« il faudrait que je le chiffre un jour, que je mette un compteur, des compteurs pour vraiment enfin calculer le nombre d'heures par jour pendant lesquelles tu cherches des chiffres, putain ça c'est quoi ça, attends j'appelle untel, là j'ai tel chiffre, attends toi tu as quoi putain pourquoi on a un décalage, oui mais cette marque m'a envoyé ça le mois dernier, ben oui moi j'ai ça dans la base, putain mais ça vient d'où, ah ça vient de ça parce qu'ils ont pris en compte ça, ah mais pas ça, le nouveau produit ils l'ont lancé mais eux ils l'ont pas lancé encore, ah ok. Enfin tu vois que des trucs comme ça tu vois et au final tu perds un temps. »

Iris : « tu es beaucoup la tête dans le guidon et en fait tu es beaucoup dans la production et très peu dans la réflexion. »

Jessica : « dans un travail tu as toujours des choses qui sont rébarbatives, qui t'embêtent quoi. »

Jules : « ce n'était pas très intéressant, c'était un peu difficile cette première expérience. »

« s'il y avait beaucoup de répétitions. »

« Après, ben à la longue je trouvais ça... je me faisais chier en fait. Après quelques mois, plus d'une année, bon j'ai, ça devenait répétitif quoi. »

« dans une entreprise classique où les mecs se font chier parce que ça fait dix ans qu'ils font la même chose, donc forcément ils vont en avoir marre. »

« Je ne peux pas faire tout le temps la même chose comme ça jusqu'à la fin de mes jours, ce n'est juste pas possible. Je me fais trop chier rapidement. »

Julia : « c'était quand même assez rébarbatif quoi. Et du coup, si tu as l'impression que ton cerveau il ne fonctionne pas de la journée, tu as l'impression que tu deviens bête quoi. »

« on n'utilisait pas notre cerveau quoi. »

« L'activité d'audit je trouve ça super chiant quoi. »

« Et moi, j'ai l'impression que c'est genre moi j'ai vraiment l'aliénation tayloriste tu vois, j'ai l'impression d'être sur une chaîne de montage. Je me sentais comme ça et du coup interdiction de réfléchir, interdiction de penser tu vois. »

Mélanie : « j'épluchais toutes les annales depuis un mois, enfin tous les historiques des présentations qui est rasoir, pour ça j'étais calée. »

« J'étais le chien de toute la boîte. »

« j'étais complètement le chien, mais le chien. »

« je ne peux pas dire que ça m'ait passionnée. »

« je n'ai pas trouvé ça passionnant parce que je trouve que c'est hyper superficiel en fait. »

« ça ne m'intéressait pas ce que je faisais. »

« les employés tu sentais que ça ne les passionnait pas du tout. »

Noémie : « Ce n'était pas extrêmement formateur. »

« après voilà intellectuellement ce n'est pas forcément quelque chose qui m'a apporté énormément. »

Raphaël : « C'était du conseil en management, mais honnêtement ce n'était pas très intéressant ce qu'on faisait. »

« tu dois te casser la tête hyper fort pour trouver un truc, au final la conclusion va être stupide parce que tu as oublié une virgule, mais (Rires) il va falloir le refaire. »

Salomé : « C'était très ennuyeux. Moi je devais prendre des factures et les photocopier je crois (Rires). »

Valentine : « en ce moment il y a un côté un peu uniforme. »

Victor : « faire des slides pour présenter tout ce qu'on a, enfin présenter des présentations limite quoi, c'est on arrête plus de formaliser des éléments au détriment de se concentrer sur la production. »

Des tâches sans valeur ajoutée voire hors cadre

Adèle : « même une personne qui n'a pas fait d'études, ça peut fonctionner. »
« je sens que oui tout à fait que mes compétences sont complètement sous-exploitées parce que déjà elles ne se résument pas à faire un PowerPoint, elles ne se résument pas à me lever tous les matins faire la même chose complètement absurde. »

« je ne vais pas aller chercher enfin des boissons genre pour 50 personnes toute seule, enfin tu vois c'est absurde. Donc vraiment, enfin des fois tu as des compétences de, je ne sais pas, d'enfin on te demande de faire des choses qui sont, qui ne tiennent pas la route à la fois sur le fond et sur la forme ça ne va pas, donc voilà. »

André : « j'ai eu mon évaluation de fin de stage et je leur ai dit texto ça et que c'était... enfin ça ne demandait vraiment pas d'être intelligent de faire ce que je faisais. »

« c'est nul de coder, enfin je trouve ça, enfin c'est un peu, ce n'est pas très intéressant je trouve de coder toute la journée. »

Antoine : « ce qui me dérange énormément, c'est que la plupart du temps c'est des gens assez intéressants, assez malins, qui vont s'enfermer dans des tâches qui sont selon moi un peu en dessous de ce qu'ils pourraient faire. Ils sont un peu sous-exploités quoi. Et je t'avoue que le côté sous-exploité moi ça me déprime. »

Audrey : « je me dis que n'importe qui pourrait le faire. »

Baptiste : « bah justement quand on est en support, on a un peu l'impression d'être tout le temps sous-exploité. »

Charles : « la plupart du temps, allez 30 à 40 % de la journée j'ai l'impression quand même de faire des tâches avec peu de valeur ajoutée. »

« Il n'y a pas... pas besoin d'avoir un BAC + 5 pour faire ça, pour faire voilà 30 à 40 % de mon temps, ça pourrait être fait par quelqu'un d'autre. »

Esther : « Après, il fallait que j'aille à la Poste presque tous les jours, où je me suis dit : « mais non mais ça, c'est vrai que ça c'est absurde », genre, on ne m'a pas vendu ça et je sors d'un BAC et après de plusieurs années d'études supérieures, je n'ai pas du tout envie d'être payée pour aller marcher jusqu'à la Poste et mettre des trucs, d'être derrière mon ordi pour dire : « ok, cette partie a été envoyée ce jour-là à telle heure et c'est la numéro 332 » donc je n'ai pas trop apprécié ça. »

Jessica : « là j'ai eu un poste assez particulier où j'étais à la fois pompier et archéologue comme je dis dans le sens où on m'a fait intervenir un peu sur les grosses urgences, négociation d'un accord collectif d'entreprise par exemple, des trucs comme ça et un peu archéologue où je devais voir, faire un mapping de tous les bureaux qu'on avait dans le monde entier, trouver une solution pour la restauration des employés de nuit, des trucs comme ça. »

Jules : « ce n'était pas très compliqué, tout le monde pouvait le faire. »

Livia : « finalement le fond et la réflexion ont quand même une place un petit peu moindre par rapport à ce que j'attendais. »

Mareva : « je sais faire un PowerPoint, je m'en fous tu vois, je ne veux pas mettre des données sur des slides, des machins, ce qui m'intéresse, c'est de prendre des décisions, c'est de faire avancer des projets et tout et d'avoir de la valeur ajoutée pour la directrice digitale, ce n'est pas de faire des slides. »

« ce directeur-là, il m'a demandé de mettre des trucs dans sa voiture, genre il y avait un coursier qui arrivait et que je les mette dans le coffre, faut que personne ne voit et tout, enfin je ne sais pas ce qu'il y a dans ce truc, enfin (Rires), mais tu vois je ne sais toujours pas mais c'était vraiment limite tu vois. »

« Je trouve que le problème de l'entreprise en lien avec les études qu'on a faites et tout, c'est que souvent ça ne vole pas très haut, tu vois tu es sur des trucs, des concepts assez managériaux et qui intellectuellement ne sont pas forcément stimulants. »

Marine : « pour moi, on n'a pas besoin d'avoir fait une école d'ingénieurs pour faire ce que je fais. »

Mélanie : « elle m'a quand même mis dans des workshops en anglais où il y avait vingt personnes qui étaient de 8 heures du matin à 23 heures le soir, vingt personnes qui parlaient en même temps en anglais et il fallait que je note tout et qu'à 23h30 j'ai rendu le truc avec tout écrit sans, enfin toutes les phrases de tout le monde, alors que c'est des interactions enfin assez impossibles. »

« j'ai juste envoyé les invitations en croisant les agendas des quinze personnes qui avaient des agendas de ministres, donc je faisais ça à m'arracher les cheveux, voilà, et je notais tout ce qui était dit. Et donc c'était mon seul boulot. »

« par contre pendant les trois premiers mois, là je n'ai aucune utilité, enfin je veux dire vraiment. »

« Elle m'a quand même fait faire des calls en allemand alors que je ne parle pas un mot d'allemand, non mais des trucs hallucinants en fait. Enfin, elle était juste à l'ouest quoi. »

Noémie : « le sentiment d'absurde, c'était plus lié voilà au fait d'avoir l'impression de consacrer mon temps à faire des choses qui, comment dire, de passer mon temps à faire des choses qui ne m'apportent rien intellectuellement en fait, d'utiliser mon intelligence au sens neutre hein du terme, au sens voilà, mes facultés à faire quelque chose qui n'avait pas de sens tout simplement. »

« j'ai l'impression de vraiment vendre ma force de travail en fait, pas une force physique hein, mais une force intellectuelle, j'ai l'impression qu'aucun salaire ne justifie que je consacre mes facultés intellectuelles à faire quelque chose qui n'a pas de valeur pour moi en fait, c'est le sentiment d'absurdité dans ce sens-là. »

Olivier : « je ne sais pas s'il fallait passer par une grande école. »

« Après, s'il faut absolument faire une grande école, je ne sais pas, voilà, je ne sais pas. »

Le décalage entre tâches dérisoires et importance pour les managers

Adèle : « le manager il attendait à chaque fois 19h ou enfin 19h30 pour venir me faire ses retours sur le PowerPoint que je lui avais proposé que j'avais envoyé à 10h pour me dire finalement en fait il faut faire ces modifs, ces modifs, ces modifs et c'est pour demain matin 9h30 sachant que les modifs, c'est en fait modifier des couleurs, modifier des formes, chipoter sur un ou deux mots. Donc en fait, ça peut vachement te rallonger ta journée pour un rien et pour des choses carrément pas utiles ni en fait dans la finalité ni dans l'action en elle-même. »

« À trois heures du matin, le manager qui m'envoie un message pour me dire de modifier la slide jaune en orange (Rires). »

« après il me reproche mais du coup, en fait tu n'as pas proposé de solution au fait qu'ils n'étaient pas contents et qu'il n'y ait pas de boissons. »

Esther : « c'est vrai qu'il y avait une pression énorme pour mettre des rouges à lèvres dans un sac et ça, je trouvais ça aussi un peu absurde, c'était un stress énorme pour tout le monde alors que c'est du maquillage donc c'est aussi le côté qui m'a un peu dégoûté dans le sens où le monde ne va pas s'arrêter de tourner parce que un tel n'a pas reçu son rouge à lèvres deux jours après l'avoir commandé, des trucs comme ça. »

Frédéric : « c'était je devais chercher des acquéreurs potentiels pour une boîte qui était en cession et en fait c'est un peu toujours te pousser à aller chercher un peu plus loin où tu as vraiment l'impression d'avoir... tu as fait une liste exhaustive de toutes les entreprises du monde qui pourraient correspondre aux critères et on te demande de continuer à chercher et oui c'est peut-être, ça me paraissait un peu absurde de me dire bon là j'ai fait le tour des choses et je peux y passer dix heures de plus pour te faire plaisir mais il n'y aura rien de nouveau et c'est ce qui m'est arrivé dans le stage suivant où en conseil en stratégie il faut des informations hyper précises et parfois des trucs introuvables et on va te forcer à aller chercher une quête d'une information qui est tout bonnement introuvable et on n'accepte pas, enfin ton manager ne te dira pas bon ok, laisse tomber, on nous pousse un peu jusqu'au bout. »

Julia : « Je trouve que les mecs ils se prennent la tête à faire des horaires de dingues pour des conneries. Genre le mec qui m'explique qu'il doit rester jusqu'à minuit parce qu'il y a je ne sais pas quoi qui ne cadre pas, ben laisse tomber. Enfin, le mec il n'est pas en train de sauver des vies tu vois. Enfin, il y avait un... à un moment il faut qu'il arrête de se prendre le chou tu vois, faut prendre du recul un peu, enfin. »

Mareva : « Je fouille un peu partout dans l'organisation parce que voilà c'est mon rôle. Du coup, je suis peut-être un peu plus proactive, mais en revanche comme ça prend du temps, je fais moins de livraison de jolis slides avec des animations, des machins tu vois et c'est un choix voulu et aligné avec la directrice digitale. Et la personne en question me reprochait mon manque d'implication justement dans ce truc. »

Mélanie : « elle a même exigé à ce qu'entre mes épreuves je réponde à des mails, enfin des trucs... »

Valentine : « il va avoir à la fois une vision très macro en me disant ok, alors ça ce n'était pas exactement l'objectif, en fait l'objectif c'était plutôt ça et en même temps il va te dire cette ligne-là il faudrait que tu la mettes en italique, en noir et en police 9. Donc je me sens franchement micro managée. »

Victor : « Ça c'était enfin très absurde parce que des situations de boulot, mon job ne consiste pas à sauver des vies. Là en l'occurrence, c'était de faire des analyses financières et de mettre des chiffres dans des cases et puis in fine sur du papier quoi. Du coup, oui c'était assez, ça c'était vraiment très absurde. »

c) L'absence d'utilité sociale voire l'aggravation des injustices

Adèle : « déjà pas pour la société évidemment parce que mon job franchement je dirais que c'est du grand n'importe quoi. »

« oui clairement pas du tout utile en fait à la société. Et en fait, le fait de ne pas être utile à la société fait que moi je ne me sens pas utile envers moi-même. »

« elles ne se résument pas à bosser pour une entreprise qui ne fait rien, mais vraiment rien pour améliorer des choses qui sont, enfin qui existent aujourd'hui dans la société et qui sont pour moi prioritaires, type enfin réduire la famine dans le monde, type enfin la protection de l'environnement, type la protection des animaux, type la réduction de la pauvreté, enfin je veux dire on nous paye mais une somme faramineuse à chaque fois pour des missions qui se résument à des PowerPoint tous mignons, tous jolis sur lesquels tu as perdu deux points en termes de vue tu vois (Rires) et au final, enfin derrière on délaisse pas mal de causes qui en valent la peine quoi. »

Antoine : « En revanche, pour la société pas du tout. »

Charles : « je gère les fortunes bon d'individus, de riches familles. Ce n'est pas investi, comment dire, je vois bien ce que je leur fais faire c'est pas investi dans des produits et des solutions qui contribuent au bien social particulièrement, voilà. Ça fait, tout ça ça participe d'un système économie de marché aujourd'hui qui est très inégalitaire, donc non moi je pense que même par ma profession j'encourage les inégalités. Ça c'est certain, ça il faut vivre avec. »

« le but d'une banque, c'est de... mais vraiment d'une banque hein, c'est de rapporter de l'argent aux actionnaires fin voilà c'est tout. »

« c'est une vision qui est très noire. Là je pense que c'est vraiment spécifique à la banque, mais ce sont des structures qui encouragent les inégalités, en tout cas dans le système économique actuel. »

« J'essaie d'être lucide, je suis dans une banque parce que j'ai intérêt à y être, mais je ne pense pas avoir une grande utilité sociale, voilà c'est tout. Et ça, il ne faut pas se leurrer. »

Clémentine : « ça ne sert à rien en fait ce que je fais. »

Guillaume : « on est une entreprise qui vend des rouges à lèvres (Rires), je ne pense pas que vendre des rouges à lèvres ça change la société (Rires). »

Iris : « pire que pas utile, je me sens presque comme une sorte d'imposture. »
« Donc j'ai l'impression en faisant du conseil que non seulement je ne suis pas utile, mais en plus je vole de l'argent. »
« c'est le sentiment d'inutilité mixé à un sentiment de vraiment d'illégitimité qui rend la chose un peu compliquée. »

Jules : « Utilité pour la société elle est vraiment très très basse, je dirais peut-être même pas négative, mais personnellement je ne vois pas l'intérêt, j'avais vraiment juste l'impression qu'on brassait du vent et de l'argent. »
« Sur le contenu, ça restait inutile à la société, donc c'était juste pour gérer de l'argent pour le compte de clients et on essaie de leur faire gagner le plus d'argent possible avec l'argent qu'ils nous confiaient, donc c'était un hedge fund, c'était en finance de marché. »
« Après, si on prend dans le cadre plus général, la boîte est-ce qu'elle servait à quelque chose ? Je suis vraiment dubitatif. »
« l'impact de la boîte déjà bon les employés sont clairement exploités, donc bon ça c'est clair. »
« pour la plupart elles étaient maltraitées quand même par l'équipe, par notre équipe je pense. Elles étaient assez exploitées quand même, de toute façon c'était comme ça, on se faisait de l'argent sur leur dos en prenant une marge en fait sur chaque ménage qui était réservé grâce à nous quoi. »
« je ne suis pas sûr que si on met tout, là dans la balance, ce soit positif à la fin. »

Marc : « on ne soignait pas non plus le cancer. »
« Quand ton client c'est un fonds d'investissement qui a acheté la boîte il y a quatre ans, qu'il l'a pressée comme un citron et qu'il veut sortir au bout de ces quatre ans pour reprendre son argent et le réinvestir ailleurs, les conséquences... »

Pauline : « encore une fois, je bosse pour une entreprise qui fait du jeu vidéo, pareil, demain est-ce que faire des jeux vidéo... bon ok je ne devrais pas dire ça parce que le directeur créatif de la boîte, donc le boss s'il veut, il peut t'expliquer à quel point le jeu vidéo a un impact sociétal peut-être, mais bon. »

Raphaël : « oui ce n'est pas honorable quoi, je ne sais pas, ce n'est pas honorable. »
« Alors que tu dirais que le travail d'un chercheur c'est honorable. »

Victor : « En revanche pour la société, pour le bien commun en tout cas, je crois que ça a extrêmement peu d'utilité, voire mais en fait une utilité négative. J'ai toujours refusé de bosser notamment sur des projets de restructuration qui imposeraient notamment des réductions de people et donc des plans de départ, etc. ça c'était ma limite éthique. »

« ce qu'on va être amené à faire de se dire on pourrait tailler dans ce gras-là pour dégager de la rentabilité pour des investisseurs qui n'ont pas de nom, qui ne sont pas du tout français. Oui, ça c'est quelque chose je pense où j'ai une externalité à la limite même négative, du moins pour les entreprises qui sont ciblées quoi. »

« il y a juste des recommandations et des analyses, mais forcément ça a des impacts humains et je ne suis pas sûr qu'il y a toujours de la création de valeur, en tout cas pas forcément humaine, très financière, très court-termiste. Ça c'est quelque chose que je regrette. »

« oui il y a un côté de moi qui regrette un petit peu de faire un job qui ait une utilité plus forte pour la société. »

3 - La perception du management

a) Les problèmes avec la hiérarchie

La personnalité et le comportement des managers

Adèle : « en fait tu fais partie d'une équipe où le manager fait n'importe quoi, il n'y a pas vraiment de réflexion. »

Antoine : « Ben, c'est du... à la limite du management agressif tu vois. »

« C'est-à-dire que je pense qu'il avait encore beaucoup de temps libre et le problème qui fait qu'il ait beaucoup de temps libre c'est que du coup il a beaucoup de temps libre pour casser les couilles des gens. »

Audrey : « j'étais avec un management qui était vraiment malsain. »

« J'étais en fait managée par une personne directement qui avait pour habitude, donc qui avait quand même des problèmes personnels et qui faisait ressortir ses problèmes personnels sur son mode de management. C'est-à-dire qu'il y avait des mensonges assez réguliers. »

« c'était une ambiance comme ça où en fait elle était très très agressive et il y avait des, oui des choses vraiment pas du tout morales, pas du tout éthiques derrière. »

« c'était vraiment n'importe quoi en termes de management. »

« le PDG est quelqu'un de très impulsif, de très... avec un ego quand même un peu surdimensionné, ce qui fait que c'est difficile de se projeter dans une structure où il n'y a pas de vision stratégique, où il n'y a pas de rigueur, où il n'y a pas de visibilité en fait face à quelqu'un qui ne pense qu'à lui et qui ne pense pas du tout à son entreprise, contrairement à ce qu'on pourrait penser. »

Aurélié : « c'est assez complexe la relation avec la hiérarchie parce que j'ai un directeur qui a une personnalité assez complexe on va dire. »

« mon nouveau manager était un homme qui était vraiment étrange. »

« parfois mon directeur est agressif, parfois, mon patron est agressif et voilà, si je pouvais les rendre plus calmes, ça me changerait la vie, franchement. »

Charles : « les managers sont parfois durs, voilà. »

« On va dire la personne donc à laquelle je rapporte, donc c'est, bon c'est une personne qui peut être sèche, voilà, qui peut être sèche. »

« Oui, c'est un tueur pour arriver à un niveau comme ça dans une entreprise, il faut être un tueur. »

Estelle : « mon manager donc m'a fait un très bon entretien, il m'a fait un très bon retour, il m'a dit moi je n'ai pas de problèmes avec toi, eh ben du coup à ce moment-là j'ai sollicité un entretien avec l'associé directeur et ce manager et voilà j'ai mis en perspective le fait qu'en fait je pâtais d'un problème entre eux et que pour moi ce n'est pas juste quoi. »

Esther : « c'est vrai que j'ai toujours trouvé quelque chose à dire sur un de mes managers. »

« j'ai toujours trouvé quelque chose à dire sur mes managers, la façon dont ils nous traitaient, les stagiaires ou les petits juniors... »

Iris : « je n'apprécie pas le PDG et le partner pour lequel je travaille. »

« Il est juste là pour vendre, vendre, vendre. Il est capable de vendre sa mère. Il est capable de se vendre tout seul. C'est assez incroyable. »

« en fait je n'attendais rien de lui. J'avais juste besoin de lui dire que c'était un connard, seulement ça en fait. »

« je lui explique qu'enfin sa manière de fonctionner me gêne, qu'il est trop orienté business, etc. et donc là il me dit que c'est le meilleur du monde, que personne en 25 ans de carrière ne s'est jamais plaint de lui, que c'est le mec le plus, enfin le plus compétent et le plus incroyable. Donc j'ai vu que ça avançait nulle part et j'ai dit ok, ça marche et je me suis barrée. »

« en fait, il a parlé de, enfin franchement c'était une plénière, on était là pour poser des questions pertinentes, il a parlé de gonzesses, de jacuzzi, de piscine intérieure pendant à peu près 20 mn. Le mec était mort de rire tout seul. C'est un PDG ! Il est censé représenter la boîte dans laquelle je bosse, ce n'est pas possible. »

« il dit en fait moi je n'ai pas confiance en mes collaborateurs, je n'ai pas confiance en vous. Comme ça. Putain, le PDG qui dit je n'ai pas du tout confiance en vous parce que je suis sûr que quand vous faites du télétravail vous n'êtes pas assez efficaces. »

« putain mais c'est le fondateur de la boîte, on est ses collaborateurs et il nous dit dans les yeux je n'ai pas confiance en vous. Moi, j'ai besoin de fliquer les gens, c'est-à-dire tu n'es pas chez le client, tu es ici et enfin quand tu es chez toi tu ne bosses pas, tu ne fais pas... »

« Donc il y a une fille qui lève la main, qui lui dit mais en fait la confiance c'est la base dans l'entreprise, c'est la base dans toutes les relations professionnelles et personnelles. Donc si je n'avais pas confiance en vous, on fait comment ? Il a dit : « bah tu fais comment ? Comment ça tu fais comment ? Tu bourrines, tu bosses. Ton obsession c'est le travail, et moi mon obsession c'est de te fliquer, point à la ligne ». »

Jules : « je savais que c'étaient des connards. »

« franchement, mes boss auraient été... je me serais bien entendu avec les boss, ils auraient été humains, je serais resté hein, je ne serais pas parti, là ce n'était pas le cas. Donc je suis parti. »

« il y en a un d'eux qui était amoral c'est sûr, l'autre qui était un peu plus immoral. »

« il y a un côté vraiment immoral que j'ai vu on va dire. »

« je sentais que le gars n'était pas net, il n'était pas franc du collier quoi. Il faisait tout par derrière et l'autre, il n'en avait vraiment rien à secouer. »

« bon voilà, en passant, donc il y avait les deux cofondateurs qui étaient amoraux et immoraux. »

« Il y en avait un autre qui était un gros pervers narcissique quoi... qui était vraiment... il était fou. Je n'ai pas d'autre mot. »

« c'étaient tellement des fouines. »

« Franchement, cette entreprise-là avec deux boss différents, je serais resté. »

Julia : « C'était mon n+3 qui était complètement misogyne. »

Justine : « Oui, je changerais ma chef. »

Livia : « il y a eu des problèmes dans l'entreprise qui ont fait qu'ils ont dû prendre des mesures pour ben justement mettre hors d'état de nuire certains managers qui mettaient une mauvaise ambiance, qui traitaient mal les juniors ou les stagiaires. »

« je veux dire dans toute entreprise et surtout quand c'est aussi grand il y a... enfin il y a des cons partout quoi (Rires) et tu ne peux pas mettre hors d'état de nuire tout le monde. »

Marc : « La seule chose c'est que mes managers n'étaient pas forcément tous inspirants et je pense que c'est quelque chose d'assez important en fait quand tu veux te projeter dans une entreprise. »

« le mauvais manager, c'est vraiment la personne qui va profiter de ta bonne volonté et c'est quelque chose qui est très peu appréciable et qui est vraiment dommageable à l'échelle de l'équipe parce que c'est ça qui fait fuir les personnes les plus motivées. »

Mélanie : « soit ma boss elle nous considérait soit comme inexistantes les stagiaires, soit comme ses chiens. »

« c'était clair pour tout le monde qu'elle n'en avait juste rien à foutre de moi, qu'à la base elle n'était pas censée m'avoir comme stagiaire. »

« en fait j'étais vraiment son chien, c'est-à-dire qu'elle me parlait comme son chien. »

« là elle me fait poireauter un quart d'heure à son bureau. Elle était en train de regarder ses textos. Et là, il y a quand même un de ses collègues qui vient la voir et qui lui dit bon Virginie, je te présente Mélanie ta stagiaire qui t'attend depuis un quart d'heure, nin, nin, nin, donc le message était très clair et elle lui a dit hop et elle a continué. »

« en fait elle n'avait aucune considération pour moi. »

« à chaque fois et elle me sautait dans le tour de table parce qu'elle ne me considérait même pas. »

« elle considérait que les stagiaires n'étaient pas des humains, n'étaient pas des employés, c'étaient des bouts de chiffon qui sont là, voilà. »

« c'est juste qu'en fait on n'existait pas à ses yeux. »

« nous on était juste ses chiens quoi. »

« en fait elles se sont comportées comme des gamines, mais comme des gamines, mais quand je dis des gamines, c'est vraiment des gamines. C'est-à-dire que Véronique pour faire chier Isabelle qui était en face d'elle faisait des petits signes, tout ça, mais c'était toute la journée c'était comme ça, et moi j'étais au milieu. »

« voilà, j'ai vraiment eu l'impression d'avoir affaire à des gamines. »
« même moi j'ai trouvé qu'elle était catastrophique avec nous. »

Pauline : « me voilà managée par une nana qui n'a jamais été manager, donc qui est, c'est sa première expérience et là c'était une catastrophe. Énorme stressée, extravertie au sens exubérante tu vois, qui en fait des tonnes, qui peut avoir du coup un côté humiliant au sens elle te fait une remarque devant le client, mais limite micromanagement, un peu je te flique et je vérifie tout ce que tu fais, donc ça ne s'est vraiment pas bien passé. J'ai terminé une fois dans le bureau du partner tellement je n'en pouvais plus. »

« Ben justement la fameuse manager pas faite pour le management comme tu l'as dit, elle a retourné son bureau devant moi. »

« Par énervement, elle a balancé toutes ses affaires par terre. Donc là tu te dis oh putain. »

Romain : « on se rend compte qu'il y a des gens qui ne sont pas du tout faits pour être managers, qui sont managers trop tôt, c'est un management de cow-boy. »

« d'autres, comme dans partout, qui sont moins bons pour ça et là c'est du rock'n'roll assez sévère. »

« il ne te dit rien, il te dit juste ce qu'il faut que tu fasses, tu ne sais même pas à la fin s'il est vraiment content de ce que t'as fait ou pas. »

Salomé : « ben en fait cette partner je me sentais mal avec elle parce que je la trouvais trop froide, trop inaccessible. »

Valentine : « Donc en fait, c'était vraiment sur le plan relationnel que ça ne collait pas. »

Des échanges systématiquement conflictuels

Antoine : « il a pris cette habitude managériale des anciennes boîtes de toujours contester ce qu'on te dit (Rires) parce que tu as l'impression que les gens sont là pour t'enculer et que du coup forcément il conteste, tu es sûr que tu ne peux pas le faire plus vite ? »

Estelle : « là clairement ils m'ont demandé de prendre une mission en me disant c'est tant de jours et je dis mais je n'ai pas de place, je n'ai pas de staffing, ils me disent ben il faut que ça passe. Du coup, je l'ai fait et puis après il y en a eu une autre et là je leur ai dit ben non je ne la prends pas, sauf que ce n'était pas la bonne... enfin ce n'était pas le bon manager que j'avais choisi à ce moment-là et du coup ils m'ont dit ben écoute, tu vas partir en vacances. »

Iris : « avec ce partner en particulier j'ai un grave problème. Je ne le respecte pas, je le méprise en fait carrément, c'est vraiment du mépris, c'est du dédain. »

« je pense qu'il y aurait moins le côté business agressif qui rend les relations avec les n+2 en général compliquées. »

Jules : « Si on désobéissait au chef un peu trop, un peu trop de manière forcée ou de manière trop répétée, à la fin c'était terminé... tu te faisais licencier. »

« Concrètement, bon au début c'était difficile avec un des managers. J'avais vraiment du mal, il me reprochait des choses que je trouvais stupides en fait, je ne le trouvais pas compétent. »

Julia : « du coup, ça m'a attiré des problèmes tu vois de réagir et tout. »

« Il était hyper contre moi. Il m'a dit que je n'avais rien à faire là, qu'on parle pas comme ça à son supérieur. Je lui ai dit que moi s'il me manquait de respect, je n'avais aucune raison de lui montrer du respect. C'était une règle basique en fait de management. Donc lui, je pense qu'il me déteste à peu près quoi. »

Mélanie : « mais je m'en suis pris plein la gueule. »

« ils étaient un peu en rébellion contre la direction. »

Noémie : « ça m'est arrivé de voir, enfin d'essayer (Rires) de m'opposer à ça, et c'est devenu extrêmement conflictuel, extrêmement conflictuel, voilà. »

Olivier : « je n'ai pas toujours adhéré à toutes les décisions que pouvait prendre la boîte, enfin je n'ai pas toujours trouvé que ça faisait sens. »

Raphaël : « je pense que toutes les relations manager managé ont forcément quelques tensions parfois parce que parfois tu n'es pas d'accord. »

Valentine : « le fondateur m'avait recrutée en me disant écoute, moi je suis scientifique, personne, enfin je suis directeur de labo, les gens qui bossent pour moi c'est les gens de mon labo, et donc personne ne me contredit jamais, personne ne me challenge jamais, or moi le business, je n'y connais rien, donc j'ai besoin qu'on me challenge et j'ai besoin que toi tu sois là pour être vraiment celle qui va me challenger. Du coup, je suis rentrée dans la boîte avec cette optique-là. J'ai pris ce pli-là et en plus ce n'est pas compliqué parce qu'il ne connaissait vraiment rien au business et du coup, enfin il disait, il prenait vraiment une décision absurde et au début, il était hyper content, enfin c'est-à-dire qu'il me disait c'est exactement ça que j'attends de toi, super et tout et puis en fait au bout de, enfin un beau jour sans signe avant-coureur il m'a dit écoute en fait tu vas partir. Et quand j'ai dit mais pourquoi, il m'a dit en fait tu es trop dans le conflit. »

« je me suis rendue compte a posteriori qu'en fait, il ne supportait pas dans le fond qu'on lui dise qu'il, enfin qu'on le challenge, c'est-à-dire qu'on lui oppose la moindre résistance. »

« d'ailleurs j'avais eu quelques clashes en février mars avec mon manager et justement je lui avais dit qu'on bossait trop et il m'avait dit mais attends je ne comprends pas, on termine vers 19h-19h30, ça va quoi. »

« le monde de l'entreprise ne m'intéresse pas beaucoup parce qu'on finit toujours par se heurter à des relations de bras de fer. »

Victor : « ça peut être parfois très compliqué quand sur le plan humain notamment ça n'accroche pas au vu des enjeux, de la pression, voilà, ça peut vite être tendu. »

Le poids de la stratification hiérarchique

Agathe : « c'est rigolo parce qu'on me l'a reproché à la fin, on m'a un peu dit, ma directrice qui m'a dit : « tu aurais pu prendre plus d'initiatives, tu aurais pu changer les choses », sauf que moi j'avais l'impression que c'était tellement cloisonné que je n'avais aucun... je ne pouvais pas, enfin je ne voyais pas comment est-ce que je pouvais changer les choses parce que tout est assez hiérarchisé. »
« déjà moi je déteste cette hiérarchie stagiaire-manager. »

André : « j'ai mon manager direct le « partner », mais je lui parle très occasionnellement puisque, enfin il y a quand même une très grande différence hiérarchique entre lui et moi puisque je n'ai pas de senior au-dessus de moi ni de junior au-dessus de moi, c'est directement le partner, ce qui fait qu'il est très occupé. »

Clémentine : « Maintenant, mon avis est pris en compte dans la mesure de ce qu'il, de ce que la hiérarchie peut accepter, c'est-à-dire que c'est pris en compte et c'est toujours pris en compte en façade. »

Estelle : « là j'ai fait l'expérience de l'hyper ramification des services RH. »

Jade : « Donc elle, c'est la directrice commerciale et marketing, moi j'étais dans le département événementiel qui appartient à cette directrice, et en fait elle ne savait pas ce qu'était mon département, c'est fou hein, mais vraiment. Et ça, j'ai trouvé ça vraiment incohérent au possible et je me suis dit mais en fait, c'est du bullshit, qu'est-ce qu'elle fait là au-dessus de moi quoi ? »

Justine : « je trouvais qu'on était un peu figé dans des cases du genre tu es junior tu feras telle tâche, si tu veux faire des choses plus intéressantes, il faut attendre de passer senior et c'est vrai que ce cloisonnement moi ne me correspond pas trop. »
« on te demande de faire beaucoup de choses, de monter en compétences rapidement, mais après il y a la logique financière qui entre en jeu, et tu vois moi on me demande clairement des tâches de senior, mais j'attends de voir mon entretien d'évaluation, mais je ne suis pas persuadée qu'ils me passent senior parce que du coup je suis méga rentable sur ce que je fais quoi. »

Marc : « si tu veux les structures en banque d'affaires sont très hiérarchisées. Il y a les juniors et parmi les juniors il y a les analystes un, les analystes deux, les analystes trois et ainsi de suite. »

« le mille-feuille hiérarchique dans toutes les équipes. »

« le poids de la hiérarchie qui malheureusement n'est pas toujours bienveillante. »

« du coup pourquoi je ne peux pas passer associate maintenant ? Parce que c'est comme ça, parce que la structure ne permet pas ces choses-là, donc encore une fois problématique de la grosse boîte qui impose des carcans qui peuvent pas être cassés. »

Mareva : « l'organisation est par silos, presque chacun a son périmètre un peu fonctionnel. »

Noémie : « c'est compliqué quoi parce que d'un côté voilà c'est bien le supérieur hiérarchique et en même temps on obéit aussi à une autre hiérarchie, à une autre logique qui fait qu'on peut être amené à devoir résister à certains empiètements de la hiérarchie administrative. »

Pierre : « on ne voulait plus travailler dans un système hiérarchique. »

Salomé : « moi, je me disais ben c'est triste en fait, j'ai l'impression que les seuls trucs qui les motivent, c'est de monter en hiérarchie. »
« Je ne comprenais pas la hiérarchie qui est soi-disant inexistante, mais j'en ai forcément une. »

Victor : « il faut faire arbitrer par le manager qui est la personne qui gère l'équipe et puis les partners qui sont encore au-dessus et eux qui gèrent l'équipe, qui gèrent la relation client et le projet en général. »
« On est dans un système très hiérarchique avec des grades, avec une organisation très pyramidale, très marquée et les gens obéissent pas mal, ils sont pas mal au garde-à-vous parce que c'est structurellement que le métier est comme ça. »

L'obligation de rester à sa place (interdiction d'aider les collègues ou de donner des conseils managériaux)

André : « je trouve dommage c'est que je vois des gens qui sont sur... qui sont à côté de moi et qui sont sur des sujets où ils sont en train de galérer, où ils auraient besoin d'aide, moi je propose mon aide mais on me dit ah non, tu es plus utile à faire ça qui est quelque chose de pas très utile en soi. »
« je pourrais aider sur d'autres projets tu vois ou sur, c'est vrai enfin ils sont... ils sont un peu ah toi t'es assigné à cette tâche tu vas... tu restes là-dessus quoi, tu ne vas pas t'éparpiller un peu partout, alors que ça me permettrait d'acquérir plus de compétences et voir plus de choses quoi, même pour moi ça, faire des tâches différentes, c'est un peu plus marrant quoi. »

Aurélie : « il y a des moments où je considère qu'il fait des choses qu'il ne devrait pas faire en tant que manager et c'est un peu plus délicat de lui dire. »

Clémentine : « moi j'étais assez déçue parce que je suis arrivée, on m'a appris que je devais être proactive, proposer, conseiller, et en fait à chaque fois que je proposais quelque chose, on me disait non, non, ce que moi je fais c'est mieux, voilà. »

Jessica : « moi après j'ai un poste, du coup je suis avec la direction, donc il y a toujours un peu de politique, donc il faut toujours faire attention quand même à ce qu'on dit. »

Jules : « non j'ai fermé les yeux sur certaines parties, je me suis écrasé sur des parties quand il voulait avoir absolument raison et je me suis écrasé quoi sur certains aspects. Quand je pensais vraiment qu'ils avaient tort, j'essayais de faire valoir mon opinion, mais bon à la fin je m'écrasais complètement. »
« c'est vraiment une relation de soumission. »

« je faisais ce qu'il disait, après c'est une entreprise, on n'est pas en démocratie quoi. On suit ce qu'on nous dit de faire et ouais c'était... un mélange de collaboration et de soumission. »

« ce qui compte juste, c'est de te faire fouetter comme un connard. »

Julia : « Interdiction de se rebeller. En fait, tu es dans un truc genre prison psychique quoi. »

Marine : « je sais que d'autres personnes dans l'entreprise vont avoir beaucoup plus de mal que moi à se sentir libres de dire ce qu'elles veulent. »

Mélanie : « C'est-à-dire que moi j'arrivais, je n'avais pas fait de stage. J'étais un peu dans mes petits souliers et tout eh ben c'est dur tout d'un coup de lui dire mais en fait tu m'emmerdes. »

« c'est un peu dur de tout d'un coup taper du poing. »

« non je n'ai jamais vraiment tapé du poing. Après, je pense que plus ça allait plus je lui faisais un peu sentir quand elle dépassait les bornes, mais je n'ai jamais dit ce que j'aurais dû lui dire. »

Raphaël : « Il ne faut pas non plus être trop présomptueux dans certaines situations en pensant que tu as forcément raison. »

« Un jour il y a un truc qui m'intéresse plus que j'ai envie d'explorer et je ne peux pas le faire. »

Salomé : « Finalement, je n'osais rien lui dire parce qu'elle m'impressionnait. »

« quand il y avait des invités de marque un peu, je ne sais pas, des grandes personnalités, des mecs un peu connus qui étaient invités, on n'avait pas le droit de sortir de notre bureau, pas le droit d'aller aux toilettes il ne fallait pas qu'il y ait un sac qui dépasse. »

Valentine : « il a un management que je trouve et que ma collègue aussi trouve très directif, c'est-à-dire qu'à moins que vraiment on lui montre un truc dont il n'avait pas connaissance, enfin c'est extrêmement rare que notre avis soit pris en compte, enfin disons que ça le fasse changer d'avis et donc il va nous expliquer en quoi, enfin on donne notre avis et il nous explique en quoi en fait non. »

Victor : « tout ça pousse à un système où l'autorité n'est pas du tout remise en question. »

« les gens sont un peu au garde-à-vous quoi. »

Une pratique du mensonge institutionnalisée

Audrey : « tous les mensonges dits en entretien. »

« ne vous inquiétez pas, on a des missions dans votre secteur d'activités alors qu'en fait absolument pas, donc plein de mensonges en fait en entretien. Donc moi, je trouve que d'un point de vue éthique, d'un point de vue moral ça me posait quand même vraiment problème. »

Baptiste : « l'un des fondateurs, il m'a donné une des slides là où il y avait une méthodologie pour mener à bien une mission, c'était un outil de conseil et qui permettait en gros de bien poser les questionnements et de bien résoudre les cas et il m'avait dit : « ouais, tu le prends mais il ne faut pas que tu l'envoies, fin il ne faut pas le faire tourner parce que normalement, on ne les donne pas aux juniors » et en gros, ça montre qu'en fait, c'est une ignorance institutionnalisée pour justifier et légitimer un peu le pouvoir et la connaissance. En fait, ça je me suis dit : « mais, c'est quoi ? », fin ça m'a vraiment surpris. Je ne vois pas l'intérêt en fait de ne pas donner accès à tout le monde la même source d'informations et en fait, c'est la base de la hiérarchie donc je pense que ouais, il y a ce genre de pratiques dans les grandes boîtes. »

Iris : « Et donc parfois, on avait des réunions qui duraient une à deux heures où on se disait comment en fait on peut recruter un max de personnes sachant qu'on galère un peu, on n'arrive pas à recruter 1000 personnes par an. Donc c'était vraiment du brainstorm. Brainstorm, ok, génial, tout va bien, c'est la base. Et là, les situations absurdes c'est les moments où en fait tu as la manager qui dit par exemple un moyen de recruter une personne, c'est quand tu l'as au téléphone et qu'elle te dit moi je suis intéressée par la cybersécurité et surtout la partie technique. Tu lui réponds : « ah oui, oui, dans ce cabinet, on sait faire. On a une pratique cybersécurité qui est super technique ». S'il te dit moi je suis intéressé par un truc technique et il veut le faire, tu dis : « oui oui, dans ce cabinet, on fait des trucs incroyables ». Si jamais il te dit moi je suis intéressé par je veux faire en plus de l'associatif le vendredi, tu dis : « oui, oui, dans ce cabinet on sait faire ». En fait, la manager t'apprend pendant cette réunion-là à dire oui au candidat jusqu'au moment où il accepte le contrat. Une fois qu'il a accepté le contrat, il arrive dans le cabinet et donc il n'a pas envie de retourner en fait dans des recherches, en fait la flemme va faire qu'il va rester dans ce cabinet, là tu lui dis : « en fait, on n'avait pas trop bien compris ce que tu voulais, nous on ne pensait pas que tu voulais un truc aussi technique, ah mais c'est bizarre quand même, il y a eu vraiment tu vois il y a eu quiproquo, bla bla et tout ». »

« en fait elle invente, elle invente, elle invente, et en fait quand elle invente, je la regarde et je me dis mais en fait on est dans la même boîte, tu me regardes dans les yeux, tu me dis des choses qui n'existent pas. Ce n'est pas possible, on est d'accord ? J'ai envie de dire mais juste tais-toi. Et c'est absurde. En fait, c'est absurde qu'elle sache que je sais que ça n'existe pas dans la boîte et qu'elle me le dise avec tellement de conviction que moi-même je commence à douter. »

« elle est capable pendant deux heures d'inventer mais du bullshit max, mais pour une raison, pour une mauvaise intention qui est celle d'attirer des candidats pour les mauvaises raisons et de les bloquer au début de leur vie professionnelle. Ça, c'était trop pour moi. Ça c'est une des raisons pour lesquelles à un moment je pouvais plus fermer les yeux et je ne pouvais plus aller au boulot et me lever le matin. »

« le moment où en fait ta manager vient avec toi pour faire un feedback au candidat et qu'elle lui dit des choses mais qui ne sont pas du tout vraies (Rires) et tu la regardes dans les yeux tu te dis mais ce n'est pas possible. »

« je pense que moi mon but dans la vie, ce n'est pas le bonheur, c'est la vérité. »

« je ne vois pas comment je pourrais être heureuse si la vérité est aussi affreuse et abjecte et aberrante. »

« j'aimerais juste changer la malhonnêteté intellectuelle. »

« Si mon cabinet actuel arrêta de mentir sur sa capacité à pouvoir répondre à tous les appels d'offres en disant on sait faire alors qu'on ne sait pas faire, je pense qu'il y aurait des missions qui correspondraient davantage à ce qu'on sait faire et donc qui nous rassureraient nous en tant que consultants. »

Mélanie : « Déjà, ils trichaient, parce que normalement on devait noter, enfin toutes les semaines nos temps d'horaires, sur quoi on avait passé tant d'heures sur ça, tant d'heures sur ça, et en fait les stagiaires, je ne sais plus ce qu'on faisait, on ne devait pas déclarer nos heures, il y avait une histoire ça comme ça pour améliorer les statistiques du service. »

Pierre : « Ensuite, oui d'autres choses, je me suis rendu compte qu'à un moment dans l'entreprise de services technologiques, il y avait beaucoup de commerciaux qui trichaient, qui se taguaient eux-mêmes sur des clients qui s'étaient lancés tout seuls on va dire et qui avaient réussi à avoir accès à une base de données pour savoir quels étaient les nouveaux clients qui se lançaient tout seuls et du coup ils se les appropriaient on va dire et du coup ils faisaient tous leurs chiffres sans avoir besoin d'aller contacter vraiment des clients et il y en a même un qui n'avait aucun client, fin voilà, en fait il ne faisait rien et oui c'était quand même assez absurde quand je me suis rendu compte de ça et aussi absurde. »

Le besoin d'un mentor, d'un modèle managérial

Agathe : « mes managers étaient vraiment dans l'aide, ils essayaient vraiment de nous élever, de nous faire réfléchir autrement. »

Clémentine : « j'ai plutôt travaillé avec des gens que j'estime. »

Iris : « il n'est pas du tout charismatique. Tu n'as pas envie de lui ressembler, mais vraiment tu vois c'est comme l'antihéros. Là, c'est complètement un anti-manager. »
« pour autant les managers je les apprécie énormément et j'aime beaucoup bosser avec eux. C'est des personnes qui sont très intelligentes, qui ont vraiment envie de te tirer vers le haut, qui t'apprennent des choses, qui les font avec toi, qui vraiment te font des retours critiques que ce soit positif ou négatif qui font qu'à la fin de la journée, tu as appris des choses. »

« c'est ces petits moments de wouah, génial, en fait ce manager il m'a appris à voir dans telle manière de penser, telle possibilité de question et telle manière de finalement faire accoucher la personne devant toi des informations dont tu as besoin. »

« quand tu bosses en entreprise et que tu as des exigences qui sont très élevées et que tu bosses avec des personnes qui ont des capacités, de l'exigence qui sont moindres, tu deviens fou. »

Jade : « un manager normalement ça doit te pousser vers le haut. »

Jessica : « moi je ne m'imaginerais pas travailler pour quelqu'un avec qui je ne m'entends pas, pour qui je n'ai pas confiance, ça me mettrait vraiment mal à l'aise. »

Julia : « Tu dois te débrouiller. Donc quand tu arrives tu es un peu en mode je ne sais pas trop comment je vais faire, et tout l'audit c'est un peu ça en fait, sauf si tu as quelqu'un qui te prend sous son aile. Moi ça m'est arrivé du coup à la fin de mon stage, et là du coup la personne elle t'explique, elle donne les trucs intéressants. »

Justine : « dans le petit cabinet on avait cinq associés qui sont restés aujourd'hui, mais qui étaient vraiment très disponibles et qui étaient très impliqués dans la vie de l'entreprise et je trouve qu'ils communiquaient un peu ces valeurs pour qu'on aille un peu tous au même endroit. »

Livia : « j'ai eu de la chance de tomber sur une de mes managers qui était vraiment très bien et qui m'a aidée à monter en compétence rapidement et à justement gagner en autonomie, etc. qui m'a vraiment poussée à ça. »

« c'est vraiment le rôle du manager moi qui m'est encore hyper important. Je trouve que quel que soit le boulot que tu fais, même si c'est hyper chiant, si tu as un manager inspirant et qui sait te dire pourquoi c'est bien que tu le fasses et en quoi c'est utile... »

« qui t'aide aussi à t'épanouir, mais t'épanouir professionnellement j'entends, mais ça génèrera sans doute aussi un épanouissement personnel. »

« le fait que quelqu'un t'aide à mettre du sens sur ce que tu fais, je pense que c'est hyper important. »

Mareva : « le premier truc, c'est ma manager, La directrice digitale, c'est une très forte personnalité et très solaire, qui est très drôle, très chaleureuse et qui est très brillante aussi. »

« on fonctionne vraiment pareil, donc c'est génial de bosser avec elle. »

« je trouve que le management et notamment la personnalité du PDG est assez intrigante et c'est quelqu'un qui a vraiment une vision. »

« en fait les personnes qui sont en place actuellement ne sont pas des gens que j'admire, où dans lesquels je me projette. »

« actuellement les partners qui sont en SIG qu'on appelle dans mon cabinet de conseil qui sont en consumer et retail ne sont pas des gens que j'admire et avec qui j'ai envie de bosser sur le long terme en fait. »

« c'est génial de travailler pour quelqu'un avec qui tu t'entends bien et qui est inspirante. »

« je me projette, je suis fière d'elles et je suis fière d'avoir bossé avec elles et je pense que ce n'est pas donné à tout le monde d'avoir des modèles comme ça. »

« Je pense que c'est un des aspects de se dire voilà, en fait si tu as des modèles dans l'entreprise, ça a été mon cas, moi j'ai des mentors avec qui je suis très proche. »

Marine : « quand ils m'ont parlé de leur vision, de leur façon d'envisager le recrutement fin ça m'a convaincu quoi (Rires) donc du coup bah, j'ai cru en la vision de notre fondateur, ça fait très croyant... »

Pauline : « C'est quelqu'un qui a envie toujours d'aller plus loin, donc qui fixe de bonnes ambitions. »

Romain : « je regrette de ne pas avoir eu de mentor ou un coach. »

Valentine : « j'ai vu en Pierre le CEO de l'entreprise de biotechnologies un type droit et qui avait les mêmes, enfin qui avait des valeurs de travail avec lesquelles j'adhérais. »

« le mot mentor en plus dans ce cas-là il est extrêmement bien choisi parce qu'en fait j'ai eu l'impression de vraiment trouver le mouton à cinq pattes en trouvant cette boîte. »

« Au début, c'était très stimulant parce que je me disais justement il se positionnait comme mentor, qu'il voulait me faire monter en compétence très vite. »

« en fait maintenant, il faut aussi trouver quelqu'un qui a des valeurs alignées avec les miennes. »

Victor : « je valorise beaucoup le personnel quoi, la relation que j'ai avec la personne, est-ce qu'elle m'inspire ou pas pour un supérieur hiérarchique notamment. »

« je pâtis pas mal je trouve du manque de valeurs et du manque de charisme des gens pour qui je travaille. »

« je suis prêt à me donner, à faire l'extra mile comme on dit, c'est plutôt que j'ai du respect et que j'admire la personne pour qui je bosse. Mais en fait, c'est dur d'admirer des gens, c'est dur et c'est rare. »

b) Les déboires d'un management par les objectifs

Audrey : « j'étais à la fois frustrée au quotidien dans ce que je faisais et qu'en plus de ça d'un point de vue purement financier j'atteignais pas mon variable puisque je ne pouvais pas en fait atteindre mes objectifs. »

« il y a quand même par mois et même par semaine on attend que j'ai à minima cinq entretiens, que j'ai à minima tant d'envois de proposition et d'acceptation par des candidats. »

« on est suivi on va dire quand même assez, après c'est normal dans le sens où c'est le métier, et le management a besoin d'avoir une visibilité là-dessus, mais en tout cas au quotidien oui c'est un petit peu fatigant. »

« En gros, c'est vraiment la performance et des résultats et dès que tu n'es pas à la hauteur, ben... »

Aurélié : « je sais que si ça ne fonctionne pas et si je n'atteins pas les objectifs, par exemple je ne vais pas avoir de prime de fin d'année. »

Charles : « ben c'est dans une banque, les objectifs sont élevés. »

« Il peut dire de manière déguisée si tu ne fais pas tes chiffres cette année, c'est bye bye, mais il va le dire avec un grand sourire et de manière élégante. »

« un banquier qui ne fait pas ses objectifs trois années d'affilée c'est bye bye. »

« mettons il y a les objectifs et bon si trois années le banquier a 80 % c'est bon, mais c'est je pense que du point de vue de l'employeur enfin c'est toujours maintenir le cadre sous pression et dans une zone d'insécurité, voilà, jamais, comme ça ils se disent bon ben, ils ne peuvent jamais se reposer sur leurs lauriers. »

« c'est un milieu professionnel qui est assez on va dire violent parce que les objectifs sont élevés. »

Clémentine : « à partir d'un certain niveau d'expérience, oui ils ont des objectifs chiffrés. »

« c'est suffisamment exigeant pour avoir un certain stress. »

« s'ils ne sont pas atteints, ça a des répercussions sur oui individuellement, on va dire sur la rémunération. Ça peut avoir des répercussions sur l'évolution du manager en question, si on parle des objectifs individuels, donc oui. Si durablement ils ne sont pas atteints, je ne pense pas qu'on puisse rester à ce poste. »

« Plus on monte on va dire dans la hiérarchie et plus tu as de responsabilités, plus tu as d'objectifs chiffrés. »

Estelle : « on m'avait donné des objectifs que j'atteignais et au fur et à mesure de ces objectifs, on les montait, enfin en tout cas ce n'était jamais assez ce que je faisais. »

« Oui, j'avais des objectifs chiffrés. »

Guillaume : « pendant deux ans aucune formation, ah mais attends objectifs non atteints, tu n'as pas fait ça, d'accord mais, ben oui mais il fallait vraiment y aller, être proactif, faire ça de ton côté, d'accord mec mais genre en gros je n'ai pas la bonne formation, je ne suis pas aidé, je ne rencontre personne, enfin tu vois. Donc c'est toujours quand même une sorte d'absurdité. »

Jessica : « Normalement, on a des objectifs qui sont censés être SMART par an. »

« oui on a des objectifs. »

« officiellement sur le plan rémunération, du coup on a les objectifs collectifs d'entreprise qui sont fixés par convention et à peu près cinq objectifs par personne. »

« les commerciaux, enfin on leur a fixé des nombres de visites et des trucs comme ça et eux ils ont vraiment la pression quoi, donc ça peut être compliqué. »

Julia : « Oui. Tu as des trucs à rentrer, dans tous mes jobs j'avais des trucs à rentrer, à atteindre. »

Justine : « maintenant, on a peut-être plus l'impression de travailler pour un gros groupe pour faire du chiffre, enfin on nous parle beaucoup plus de chiffres, de marge, de rentabilité et enfin disons que les valeurs de base ne sont pas les mêmes quoi. »

« Oui, j'ai des objectifs de chiffre d'affaires et des objectifs de ce qu'ils appellent le taux d'emploi. Donc c'est en gros, on rentre nos heures toutes les semaines dans un logiciel et il faut que j'ai 75 % de mon temps qui soit sur de la production, donc du facturé aux clients, et 25 % sur du non facturé, donc les réunions, les réponses à des appels d'offre, ce genre de choses. »

« je trouve que parfois les objectifs peuvent être difficiles à atteindre oui, c'est parce qu'on me demande des missions qui dépassent clairement mon grade. »

« c'est une mécanique qui peut être assez stressante quand même pour certains. »

« oui, ils insistent beaucoup plus sur la rentabilité. »

« C'est plus de pression dans le sens où il faut faire vachement attention aux jours que tu passes sur chaque mission quoi. »

« je trouve que c'est des trucs un peu absurdes parce qu'on privilégie les objectifs de rentabilité, quitte à épuiser les gens, quitte à ce qu'ils n'aient pas forcément de reconnaissance. »

Livia : « c'étaient des objectifs qui changeaient tout le temps, c'étaient enfin des objectifs de recrutement du coup qui changeaient tout le temps. »

Marc : « quatre c'est très très mauvais signe en général. Concrètement, c'est que la personne va se faire virer pour être très concret. »

Marine : « on a pleins de systèmes de calculs qui font qu'en fait l'objectif, c'est de dépasser l'objectif. »

Martin : « Par contre, c'est vrai que bah si on ne performe pas très bien, le revers de cette médaille, c'est que tu as deux, trois projets de suite ensuite... c'est beaucoup plus difficile d'avoir les projets qu'on veut quoi. »
« je pense bah voilà un partner il doit développer tant de clients par an, fin tant de chiffre d'affaires. »

Olivier : « par exemple la quantification, ça peut être un chiffre d'affaires réalisé sur un produit, ça peut être un nombre d'étudiants engagés sur une partie du produit, ça peut être un nombre, tu vois, ça peut être, ça va être chiffré. »

Raphaël : « Je pense qu'à un certain niveau forcément quand tu dois, quand tu as un rôle commercial où tu dois vendre des choses, forcément ce n'est plus la même chose. »

Valentine : « c'est-à-dire qu'on avait une bonne quinzaine je crois d'objectifs qui étaient vraiment mesurables. »

c) La tyrannie des process

Agathe : « on reste dans un monde avec beaucoup de process, avec beaucoup de... en fait j'avais peu de liberté. »

Antoine : « Quand je dis que c'étaient des situations qui n'étaient pas trop réfléchies, c'était plus quand on demandait pourquoi est-ce qu'il fallait faire... en gros, il fallait remplir donc des sacs qui allaient être livrés dans ces frigos après avec les déjeuners totaux et alors quand on demandait pourquoi est-ce qu'on faisait telle étape à tel endroit et pas plutôt à tel endroit parce que ça avait quand même l'air vachement plus pratique, tu sentais qu'il y avait un flottement sur la prise de décision quoi, c'était un peu bah tout le monde fait ça depuis dix ans, bon d'accord, mais pourquoi ? »

Audrey : « tu n'as pas respecté les process en termes de convention de stage ou de contrat. »
« il y a tout le côté administratif quand même qui prend pas mal de temps. »

Aurélié : « C'est complètement stupide que ça fonctionne de cette manière et c'est vrai que ça n'a pas de sens économiquement, ce n'est pas logique, voilà. »

Charles : « Ça après un autre élément, mais vraiment c'est spécifique à la banque, le poids de la conformité de la paperasse, voilà. »
« Il faudrait que tous les documents puissent être numérisés et envoyés aux clients, oui ça nous éviterait des heures et des heures de paperasse. »

Estelle : « on ne faisait qu'appliquer une directive sans comprendre le problème de fond. »

Jules : « je devais faire des... améliorer des processus. »

Justine : « il y a plus de process, il y a des trucs qui sont un peu plus lourds qu'avant. »

Livia : « c'est une des raisons qui a fait aussi que je ne voulais pas rester, c'était que moi enfin je ne me voyais pas rester dans un environnement où en fait tout est gravé dans le marbre et en fait on sait qu'il faut changer, mais on ne le fait pas parce que un tel a dit que. C'est pour moi totalement contre-productif. »

Marc : « Je retrouverais des process hyper lourds d'un point de vue administratif. »

Noémie : « L'administration, enfin la gestion administrative, hiérarchique est très bureaucratique et puis très polluée par une idéologie. »

Pauline : « dans une banque je pense qu'ils accordent plus d'importance au fait que ce soit processé que lié à la personne. »

Salomé : « Il y avait plein de règles là-dedans. »

Victor : « on fait parfois beaucoup de process, ça me semble un peu absurde parfois. »

« je suis parfois assez abusé, désabusé du niveau de formalisme. »

« tout ça en fait pour finir pour le moment dans une boîte très normée. »

d) Le cas des sessions de team building

Un constat général de défiance

Des anecdotes qui frisent le ridicule

Antoine : « tu vois pour l'instant, je ne me verrais peut-être pas aller faire une après-midi de futsal avec les stagiaires qu'on a quoi. »

Audrey : « j'ai eu une journée d'intégration quand je suis arrivée sous format team building parce qu'il y avait des jeux, il y avait des chasses au trésor, enfin voilà des choses comme ça. »

Caroline : « on avait eu une matinée, une journée activité sur une espèce de parcours chasse au trésor. »

Charles : « Oui, c'était ridicule. »

« On est allés dans un cabinet qui est spécialisé en coaching et donc en fait je me suis retrouvé, voilà c'était un après-midi, la première étape, je me suis retrouvé avec un managing director donc quelqu'un de très important au grade plus élevé dans la banque à faire des collages sur une feuille de papier et ça devait symboliser une journée dans notre banque. Donc il y avait différents mots, des gommettes, etc. et puis voilà je me suis retrouvé à faire ça. »

« les choses très artificielles comme ça, en tout cas pour un Français, pour quelqu'un passé par le système français c'est ridicule. Et ça n'apporte rien. »

« la deuxième partie de cette formation, on nous passait des slides, etc. avec un concept qui m'avait frappé par sa nullité en école de commerce qui est le monde VUCA, vous êtes dans un « VUCA World ». VUCA, c'est Volatil Incertain Complexe et A je ne sais plus. Enfin c'est... une fois qu'on a dit ça on a rien dit, on est dans un VUCA World, ça n'a pas de sens. »

« C'est absurde de coller des gommettes sur une affiche. »

Julia : « c'est des trucs sur ordinateur avec un mec qui animait le truc, mais un truc un peu pourri quand même quoi. »

« c'était nous familiariser avec tout ce qui était nouvelles technologies, etc. Nous faire faire des jeux sur les ordinateurs ensemble, mais bon enfin tu vois (Rires) c'était ridicule du coup. »

Marc : « Alors, je ne suis pas forcément en faveur des team building qui peuvent être considérés comme bullshit où on fait des sessions où on se lance une pelote de laine (Rires) et on se raconte des histoires. »

Olivier : « Une fois on est allé dans un, comment ça s'appelle, un atelier de lanceur de haches (Rires), on allait lancer des machettes sur des cibles. »

Raphaël : « Bah on est allé au bowling quoi je ne sais pas comment expliquer, il y a quelqu'un qui a organisé c'est juste tu arrives dans un bowling et tu joues au bowling quoi. »

« moi personnellement je trouve que ça ne sert à rien parce qu'imaginons que quelqu'un se sente mal dans une équipe, etc. ce n'est pas en l'amenant au bowling qui va le faire se sentir bien dans l'équipe, enfin ça n'a aucun sens. »

Romain : « Ouais moi les cohésions d'équipes euh où t'as des mecs qui ne sont pas du tout sportifs que tu vois commencer à monter sur un Segway et faire semblant que tu rigoles l'espace de deux jours de séminaire euh moi je trouve ça assez absurde. »

Le surgissement d'une connivence dans le gêne partagée

Antoine : « si c'est des collègues que tu connais depuis pas mal de temps et avec qui tu as pu faire des choses, enfin te taper des barres ou discuter ou ce genre de choses, c'est sympa. Mais il y en a où je sais que je trouverais ça bizarre quoi. »

Julia : « Enfin, ça crée des liens entre les gens parce qu'on se rendait tous compte que c'était ridicule quoi donc on en rigolait ensemble à la limite tu vois. »
« Oui, il y avait carrément une connivence. »

Justine : « Au début, ça me mettait mal à l'aise parce que je trouve qu'il y a un côté très il faut être pote avec tes collègues de travail et te mettre la cuite avec les associés à côté, ça ce n'était pas trop trop mon truc. »

Marine : « il faut que ce soit bien fait parce que ça peut juste être excessivement malaisant et personne n'a envie d'y aller. Dans ces cas-là franchement l'utilité est quand même assez limitée. »

Le team building est une autre forme du théâtre social qui se joue au travail

André : « tout le monde est un peu apprêté, enfin tu ne peux pas, tu dois faire attention à ce que tu dis puisque c'est tes collègues de travail, tu vois. »
« c'est toujours du travail quoi. »

Marc : « avec la plupart il y a toujours cette façade qui reste. »

Pierre : « parfois tu ne vas pas être tellement poussé à échanger avec l'autre sur des choses peut-être plus authentiques et enlever le masque que beaucoup de gens ont au travail. »

« même en team building il y avait quand même cette personne au travail parce qu'elle a pris un masque vis-à-vis de ses collègues et que du coup elle joue ce rôle. »

De l'utilité de certaines sessions de team building

Un moyen utile pour rencontrer des collègues d'autres départements

Agathe : « on rencontre des gens qu'on n'aurait pas forcément rencontrés autrement parce qu'ils ne sont pas au même étage. »

Antoine : « En plus c'est toujours, en fait ça permet aussi aux autres de créer des liens pas forcément avec les gérants mais entre collaborateurs de la boîte tu vois... entre eux, ça je trouve que c'est une bonne ambiance aussi quoi. »

Caroline : « je pense que c'est important parce qu'enfin au-delà du bureau et des murs du bureau, c'est quand même bien d'avoir des rapports extérieurs quoi. »

Estelle : « Si, je pense qu'il y a quand même un temps où c'était... ben déjà nous on était sur trois sites, donc c'était intéressant de pouvoir se rencontrer, de sortir du contexte, etc. et de pouvoir voir des personnes avec qui on échangeait à distance parfois sans se connaître. »

« j'ai commencé en mars et j'étais montée sur une mission qui m'était envoyée par... enfin sur laquelle il y avait un autre bureau qui travaillait dessus et qui m'ont fait un retour d'expérience et c'est vrai que ça a été agréable au mois de mai, juin de se dire

ah salut, mais c'est donc toi avec qui on échange depuis, enfin voilà quoi, c'est quand même intéressant d'avoir ces moments-là. »

Guillaume : « j'ai eu quatre jours je crois, quatre jours de formation avec une centaine d'autres nouveaux arrivants, c'est bien cool avec toute la direction en plus qui nous présentait en marketing, logistique, finance, qui nous présentait tous, c'est l'occasion de se rencontrer, c'était vraiment cool. »
« intéressant pour rencontrer les gens tu vois. »

Justine : « je trouve quand même que c'est utile parce qu'on est dans une boîte où il y a un turn-over de malade et du coup ça permet quand même de bien connaître les gens et de aussi nouer des liens avec des gens avec qui tu ne travailles pas forcément. Et du coup après, si par exemple, tu as besoin d'un coup de main sur un nouveau thème ou ce genre de choses, tu sais aussi à qui faire appel et ça c'est pas mal. »

Mareva : « ça a vachement soudé l'équipe tu vois parce que tous les départements étaient ensemble. »

Marine : « Si c'est bien fait, je pense que c'est très utile, en particulier inter-équipes, pour lier par exemple chez nous les développeurs et les commerciaux. Ils ont beaucoup de mal à être en contact parce qu'ils n'ont pas l'occasion d'être en contact donc ce genre de choses-là, je trouve que c'est vraiment bien. »

Olivier : « je pense que ça y contribue ce genre d'événements parce que tu crées des liens avec les autres équipes, les autres départements aussi. »

Victor : « c'est toujours des bonnes façons de créer du lien, de rencontrer de nouvelles personnes. »

[Un moyen utile pour découvrir ses collègues dans un autre contexte que celui du travail](#)

Agathe : « c'est intéressant aussi de dire, de montrer aux employés que les managers sont des êtres humains avant tout et de leur donner la possibilité de vivre autre chose que le travail. »

Antoine : « du coup, il y avait quand même pas mal de points en commun, tu peux discuter, tu peux, tu vois. Donc il y avait ce genre de relations qui faisait que ce n'était pas non plus aberrant. »

Clémentine : « Ce qui était intéressant, c'est que c'était le fait de pouvoir mieux se connaître et notamment de créer des liens avec des personnes qu'on côtoie peu. »

Frédéric : « c'était animé par le DG et non pas par sa secrétaire ou son assistante, donc ça, comment dire, ça aplatissait un peu la hiérarchie d'avoir le DG de la boîte qui vient et qui présente les objectifs, les résultats, qui fait des petites blagues, etc. Donc oui je l'ai senti très proche de ses équipes. »

Guillaume : « tu vois de sortir avec les gens, de se parler dans un cadre qui n'est pas le boulot, où tu as deux coupes de champagne dans le nez, je pense qu'honnêtement ça aide énormément de gens. »

« il y a un côté où les gens se libèrent le soir, se libèrent en apéro et un peu comme en Angleterre tu vois, l'afterwork est assez tôt et ça aide aussi les gens à parler d'autres choses que de boulot, mais il y a des gens c'est mes collègues, on travaille à dix mètres et je ne sais pas leur vie tu vois, c'est dingue quand tu réfléchis, je passe quasiment plus de temps avec eux qu'avec ma copine tu vois. »

Jessica : « je pense que c'est important quand même parce que connaître de manière un peu informelle tes collaborateurs ça permet d'avoir une relation plus sympathique et parfois pour le travail c'est quand même utile je pense. »

Livia : « je trouve que toutes les fois où tu te retrouves en équipe hors contexte ça solidifie quand même les liens entre les gens et ça permet de sortir des trucs, ben des trucs qui ne sortiraient pas forcément dans le contexte du travail. »

Marc : « Par contre, je trouvais ça un peu absurde en banque par exemple de passer quinze heures par jour cinq à six jours par semaine avec des gens et de ne jamais simplement aller boire un verre avec eux. »

« c'est quelque chose que moi je valorisais beaucoup de découvrir en fait mes collègues de travail que je côtoyais quinze heures par jour sous l'angle un peu plus personnel. »

« c'est quand même hyper agréable de pouvoir briser la glace avec quelqu'un qu'on apprécie au travail, mais qu'on ne connaît en fait pas du tout en dehors. »

Mareva : « il n'y a rien qui est organisé par la boîte et je trouve ça dommage parce que tu vois on a beaucoup de rapports transactionnels au taf, on a beaucoup de choses à se donner à l'un et à l'autre tu vois, on est toujours en urgence, etc. et je trouve que ces moments-là, c'est des moments qui créent vraiment des liens où tu dépasses un peu cette espèce de frénésie journalière et ça permet après de beaucoup mieux bosser ensemble. »

« après y être allé tu connais mieux tes collègues, tu les vois comme ils sont en dehors, ils te racontent plein d'anecdotes. »

Olivier : « c'est quand même un moment où tu te retrouves avec les gens pour autre chose que le temps de travail et ça permet de créer d'autres types de liens, amitié, etc. »

Pierre : « pour moi ça a toujours été extrêmement important qu'on n'ait pas juste des relations de travail parce qu'entre guillemets je suis prêt à fournir des efforts aussi parce que j'ai envie de faire plaisir aussi et que les gens avec qui je travaille puissent compter sur moi, du coup cette notion du don que je vois très liée à l'effort, elle doit être motivée par le fait que j'aime les personnes avec qui je travaille et pour les aimer il faut les connaître. »

« moi ce qui m'a plu vraiment c'est que c'est des moments où on peut mieux connaître les gens. »

Victor : « on a une vraie nécessité de créer un peu de lien pour aussi casser la dynamique de voir que du taf. »

Vers des sessions de "team joining"

Une initiative bottom-up

André : « C'est une cohésion qui s'est faite un peu naturellement. »
« c'est vraiment plus naturel on va dire. »

Charles : « Oui, pour le team building il faut que ça soit spontané. »

Marc : « Encore une fois, pour la même chose que pour les valeurs, c'est quelque chose qui doit venir du bas, mais qui doit être impulsé, qui doit être, enfin qui doit couler dans les veines de chaque employé en fait d'avoir envie d'aller passer un peu de temps avec ses collègues avec qui il passe ses journées à travailler. C'est quand même élémentaire pour moi. »

« Exactement parce qu'il y en a des sessions comme ça, mais finalement tout le monde les subit alors que quand on va boire un verre, ben il n'y a aucune obligation. »

« La plupart des gens viennent parce qu'ils ont envie de venir et parce que c'est vraiment agréable, sans formalité en fait. »

Parier sur des moments simples et informels

Agathe : « il y avait le vendredi on pouvait aller prendre des bières, sur le rooftop. »
« Oui, c'était informel, oui complètement. »

Baptiste : « nous c'était juste aller boire des bières des fois. Très simple... »

Caroline : « des verres après le travail pour pouvoir justement un peu se retrouver en dehors du travail. »

Charles : « Pour moi, un vrai team building ce serait on prend un verre, ce qu'on fait maintenant et ce qui est mieux, on prend un verre ensemble, on dîne ensemble, on va faire une, on fait une exposition, voilà, ça ça a du sens. »

« il faut que ce soit vraiment détendu. »

Clémentine : « c'étaient plus des verres. »

« Parfois, il suffit d'aller prendre un verre ensemble dans la tour à côté, enfin juste à côté, pour développer des affinités avec les collègues et on n'a pas forcément, enfin voilà, ce sera parfois aussi efficace. »

« Des choses informelles, on va dire. »

Livia : « je pense qu'il faut que ce soit des moments où les gens ont l'occasion d'interagir, de parler, de communiquer. »

Mareva : « Après, tu n'es pas obligé de faire des trucs de malade, mais je trouve que c'est important de prendre le temps. »

Marine : « dans ma start-up actuelle, on a très régulièrement des pots organisés. »

Inviter des personnalités hors du commun

Martin : « nous on avait fait venir pour aider à reformer la culture de la performance et surtout l'esprit d'équipe, on leur avait fait venir une ancienne chef d'équipe de la Patrouille de France qui expliquait bah comment elle, quand elle pilotait les avions, tu dois vraiment être hyper coordonné avec tes partenaires parce que bah tout se joue à un millimètre près quoi pour faire les figures et donc ça avait eu un impact assez fort chez le client je trouve parce que ça les avait vachement ressoudés, refaits prendre conscience tu vois de ce que c'est que l'esprit d'équipe et ça, c'était une bonne session. »

« on fait venir justement à la demande bah des intervenants externes qui ont des parcours un peu exceptionnels comme ça qui eux représentent l'esprit d'équipe un peu dans sa quintessence quoi, ce qu'il y a de plus marqué. Quand tu as quelqu'un de la Patrouille de France qui vient... l'autre fois, on avait fait venir une dame qui avait monté tous les sommets de 6000 mètres dans l'Himalaya, qui avait fait ça avec une équipe de sept personnes, elle avait dû s'y reprendre à 25 fois pour monter le dernier truc quoi et avec ses co-équipiers et tout ça, en cordée quoi donc des témoignages assez forts, vraiment des interventions assez bien pensées j'ai trouvé pour le coup. »

Salomé : « j'avais trouvé ça intéressant d'avoir le coach qui était lui un coach de sport, un grand sportif olympique et qui avait été coach d'une médaillée olympique et qui nous faisait réfléchir sur nous-mêmes, tout ça j'aime bien. »

Victor : « un temps intéressant avec des intervenants de qualité. »

IV - Vivre l'absurde en entreprise

1 - Le poids de la routine et l'accumulation des absurdités

Adèle : « en fait tu te dis mais il faut que je trouve l'énergie pour me poser devant mon ordinateur ou bien pour réfléchir à ce que je veux faire parce qu'en fait c'est un circuit vicieux, tu vois. Enfin, tu n'es pas bien, tu es fatigué la journée, tu rentres chez toi, tu dors, etc., le lendemain c'est pareil, etc. ça s'enchaîne. Au final, tu restes dans le même environnement. Les choses n'évoluent pas. »

Charles : « si on se demande tous les matins pourquoi on fait ça, etc., je pense qu'on devient fou. On devient fou parce que si on creuse vraiment au fond des choses, il y a très peu d'éléments qui ont du sens. »

Clémentine : « Mais globalement, enfin la « big picture », elle ne me satisfaisait pas, que ce soit dans le... parfois pour des raisons différentes, je pense qu'une des principales raisons c'était que... et ça s'est empiré en fait de mois en mois, c'était que je ne voyais pas le sens de ce que je faisais en fait. »

Estelle : « en fait du coup ça ne me plaisait pas quoi, ça me... j'avais l'impression de sortir de chez moi il faisait nuit, je rentrais dans un métro il faisait nuit, je sortais il commençait à faire jour parce que c'était au début au moment de fin d'été hiver, et puis je sors, je redescendais de ma tour, je remontais dans le métro, je reprenais le métro, je ressortais il faisait nuit, tu rajoutes la pluie à ça et le week-end ben du coup ça me coûtait trop cher pour rentrer tous les week-ends à Lyon, donc en fait, voilà quoi. Donc pas passionnée par ça. »

« j'ai dû actionner le fait de devoir en prendre conscience à ce moment-là je me disais mais ça n'a pas de sens, mais c'est n'importe quoi, tu vois déjà quand tu commences à faire des trucs comme ça et que ça devient ton quotidien. »

Guillaume : « en fait tu es noyé dedans et un jour tu atterris tu te dis putain faut que j'arrête tu vois, mais il y a ça et je pense que c'est une réalité. »

Iris : « je n'aimais pas trop ce que je faisais, je n'aimais pas trop le monde du conseil. »

« progressivement, c'est devenu en fait, comme l'exemple de la réunion dont je t'ai parlé tout à l'heure est assez évocatrice et représentative de ce que je veux dire, mais c'est devenu en fait des petits moments dans la journée où je me rendais compte que ta manager te demande de faire un truc qui est complètement aberrant et absurde. »

« je pense que tout être humain, une fois que ça dépasse l'entendement de manière répétée, a besoin de se protéger. »

« j'ai perdu la notion de ce qui est normal, de ce qui l'est moins parce que je vis plus de situations anormales que de situations normales au quotidien. »

« Ça me permet de rééquilibrer avec l'absurdité de mes journées. »

Jade : « petit à petit, je me sentais de plus en plus mal à ma place. Je ne me sentais vraiment pas à ma place. »

Jules : « Après, j'ai eu le stage de césure de six mois que j'ai fait en niveau immobilier dans une grande banque en real estate et là, c'était un peu la déception. C'était vraiment la descente aux enfers. J'allais, je prenais le métro tous les matins pour aller jusqu'à Issy-les-Moulineaux où est la banque et je voyais vraiment tous les, tous les Parisiens... toutes les personnes d'Île-de-France prendre le métro pour aller travailler, faire des métiers qui probablement les, enfin très de manière très probable, ne les intéressaient pas, et c'était vraiment la descente aux enfers, je m'en rappelle, c'était vraiment ça. »

« c'était la routine et là ça m'emmerdait un peu plus. »

« ce qui est difficile, c'est de motiver les gens à faire un travail routinier. »

Julia : « Le problème c'est que moi si tu veux, tous mes jobs, c'est ça le problème c'est que je trouvais que c'était tellement absurde que si tu veux de toute façon au fond je m'en foutais mais grave en fait. »

« C'était vraiment pourri ma vie. »

Salomé : « je paniquais, je travaillais très tard, très mal, voilà, je culpabilisais de ne pas travailler assez et en même temps, je ne sais pas, je n'arrivais pas, c'était physiquement. »

« Pas vraiment parce que le sens ne me parlait pas tant que ça. »

Valentine : « c'est vraiment de plus en plus dur et donc parfois je me dis, je me demande pourquoi je reste quoi. »

Victor : « Il y a d'autres jours où c'est vraiment une plaie que de travailler, beaucoup de volatilité dans mon job. »

« on fait des updates parfois deux fois par jour, trois fois par jour, donc forcément on n'a pas le temps de se poser des questions de ce qu'on va faire. Tout est très cadré et du coup quand on se lance dans une analyse, on ne pense pas, enfin on ne voit pas trop le temps tourner quoi. »

« ils ont tiré, tiré, tiré sur la corde, c'était une succession de projets très très durs. »

2 - Une fatigue omniprésente et pernicieuse

Adèle : « vide, triste, voire déprimée et fatiguée. »

« en fait tu arrives fatiguée au-delà de ne pas avoir l'énergie on va dire de te sentir mieux. »

Agathe : « Je suis épuisée et j'ai juste envie de me coucher quoi. »

« Oui, je suis assez éreintée. »

« je fais quand même de grosses journées donc le soir je suis un peu rincée. »

André : « je suis toujours un peu fatigué le long de la journée. »

Antoine : « En vrai, il y a des moments où je suis lessivé hein. »

Audrey : « c'était trop fatiguant. »

Aurélié : « À la fin de la journée, en général je suis stressée et épuisée. Si bien que je rentre chez moi et tout ce que j'arrive à faire c'est me préparer à manger, et encore. Manger et dormir, voilà. »

Baptiste : « Au début, je me sentais vraiment épuisé parce que je n'avais pas l'habitude de ce rythme de travail de nouveau. »

Charles : « psychologiquement parfois je peux être un peu miné par la journée quand j'ai eu des problèmes, quand j'ai eu des discussions difficiles avec les clients, etc., je peux, ça peut un peu me peser, oui. »

Clémentine : « c'est fatiguée physiquement. Je suis vraiment fatiguée physiquement. »
« Donc ben voilà, je rentre, enfin pour le coup je suis fatiguée physiquement. »

Estelle : « plus de fatigue aussi, donc quand tu fais ton travail la semaine et que tu en fais un peu plus, au bout d'un moment c'est dur quoi et donc c'est devenu une certaine usure au fur et à mesure quoi, voilà. »

« il y a eu un premier arrêt, j'ai été arrêtée au bout d'un peu plus d'un an et demi pour fatigue. »

« moi je commençais à fatiguer. »

« J'ai repris, mais au bout d'une semaine j'étais déjà épuisée. »

« mon corps était fatigué et c'est là que c'est devenu compliqué. »

« ben oui, je suis fatiguée, je n'y arrive pas. »

« j'étais extrêmement fatiguée. »

« au fur et à mesure effectivement le corps a commencé à ne plus tenir quoi. »

« Donc oui la fatigue, la fatigue est psychologique tu la gères et puis à un moment quand tu ne la gères plus, le corps te rappelle à la réalité. »

« C'est ce qui m'a fait prendre conscience de tout ça et ce qui m'a amenée à prendre conscience c'est que je ne pouvais plus me lever le matin. »

« c'était juste un constat que tu ne peux plus te lever en fait. »

Guillaume : « c'est pour ça parfois genre à quinze heures si j'ai bossé comme la normale de mes gens dans mon service, je peux être épuisé tu vois. »

« tu as plein de gens qui en plus font un travail qui ne leur plaît pas, bah ça les épuise tu vois. »

Iris : « ce cabinet par contre estime que tu es censé travailler le plus possible dans la journée, c'est-à-dire jusqu'à épuisement si possible. »

« en mai il y a un jour où je n'ai pas réussi à me lever. »

« je n'ai pas vraiment écouté les signaux de mon corps jusqu'à un matin où en fait je n'arrivais plus à respirer. Je n'arrivais plus du tout à respirer. »

« il y a des soirs où j'arrive et je suis juste morte en fait. »

Jade : « là clairement j'étais fatiguée psychologiquement et physiquement, c'est très dur. »

« Au départ l'année dernière, c'était très compliqué, j'étais très très fatiguée. »

Jules : « j'ai commencé à me sentir très très mal physiquement et j'étais épuisé, je n'arrivais plus à me lever le matin quoi. Enfin, ça faisait longtemps que ça durait ça mais, mais là j'étais englué dans le lit et je... je n'arrivais pas à sortir du lit quoi. »
« à un moment j'ai passé trois, quatre heures à pleurer dans ma chambre tellement, je n'étais pas bien. »
« j'étais décalqué, à la fin j'étais groggy, je n'arrivais plus à me lever. »
« je n'arrivais plus à me lever à la fin, c'était horrible. »
« les journées, après c'était vraiment c'était très dur physiquement pff moi je n'ai pas tenu alors que ce n'était pas un travail physique hein. C'est juste mental, enfin psychologique, mental. Et... c'était vraiment très très dur et physiquement je n'ai pas tenu quoi. À la fin c'est... c'était physiquement et mentalement quoi. »
« Par contre, après ça m'a... je suis sorti de là complètement lessivé. »
« je n'en pouvais plus, j'étais à bout de force. »
« je savais que j'étais épuisé. »
« j'étais tellement fatigué que je ne pouvais plus travailler, ce n'était pas possible quoi. »
« Vidé. J'étais lessivé. Quand je sortais de la journée de travail, j'étais mort, j'étais épuisé, j'étais... mon sang, moi je me suis fait sucer mon sang. Je sors de la journée et j'étais... je n'étais vraiment pas bien quoi. »
« à 18 heures j'avais une barre qui me tombait dessus. »
« j'étais vraiment lessivé, à la fin de la journée, je n'étais pas bien et j'étais hagard, on va dire hagard. »

Julia : « J'étais par terre quoi tu vois. »
« en fait ils m'ont pressée comme un citron tu vois. »
« ah oui, ils m'ont pressée comme un citron. »
« le soir j'étais trop crevée. »
« J'étais trop fatiguée pour me faire à manger. »
« même les week-ends je n'arrivais pas à me lever. »

Justine : « Ben, il y a des jours où je suis lessivée, oui. »

Livia : « en ce moment je me sens épuisée. »
« globalement oui quand je sors d'une journée de boulot normale même quand je vois mes expériences précédentes je suis fatiguée. »
« lundi dernier, j'étais complètement mais rincée rincée à la fin de la journée. »
« je n'en pouvais plus. »

Marc : « dans les périodes de rushs où tu dors en moyenne cinq heures par nuit et du coup au bout d'un moment ton corps commence à fatiguer évidemment. »
« en fait quand j'arrive dans mon cercle privé, je suis juste crevé. »
« je peux avoir tendance à m'énerver très vite, ce qui est hyper malsain et en fait sur le moment on ne s'en rend pas compte que c'est la fatigue qui est le générateur de tout ça. »
« On se dit je suis tellement fatigué que je deviens désagréable, là il y a un problème. »
« la semaine tu as cette adrénaline qui te donne ce surplus d'énergie qui permet de te concentrer, d'être actif au travail, dès que cette pression-là retombe, en fait tout

retombe avec et tu arrives dans ton cercle de potes, tu es détendu, mais en fait tu es crevé et au bout de deux heures tu as envie juste de t'endormir. »

Mareva : « les premières journées étaient un peu fatigantes. »

Marine : « Généralement plutôt fatiguée. »
« plutôt fatiguée de manière générale. »

Martin : « Je trouvais assez fatiguant comme rythme de vie de ne jamais vraiment être chez soi. »

« globalement fatigué, fatigué, surtout mentalement. »

« par contre tu es très fatigué, tu vois le soir tu es souvent fatigué par la quantité de travail que tu as abattue et aussi parfois le stress, les deadlines... je pense que mentalement, c'est un métier qui est assez demandant. »

Olivier : « souvent je dirais que je me sens fatigué. »

« on va dire que trois jours sur cinq dans la semaine je suis fatigué. »

Pauline : « un soir sur deux je suis vraiment lessivée. »

« il y a ce côté charge mentale au sens être réactif tout le temps, être sur vingt-cinq sujets en transverse en même temps. »

Pierre : « parfois je suis fatigué. »

Raphaël : « en général forcément un peu fatigué, après. »

Salomé : « Fatiguée, après dans la période où ça a été dur genre, je sortais en pleurant, en panique. »

Valentine : « Non, en ce moment je suis épuisée à la fin d'une journée de boulot. »

« en fait je suis épuisée. »

« quand je sors je suis vraiment sur les genoux quoi. »

Victor : « j'étais je pense physiquement très très fatigué intellectuellement. »

« Fatigué parce que oui j'ai des journées très denses. »

« il y a un côté épuisant. »

« il y a un côté un peu fatiguant. »

3 - Stress et pression permanente

Charles : « je trouve que le, en fait ce qui est le plus difficile dans le métier c'est le stress. Le stress de la hiérarchie et des clients. C'est-à-dire comme ce sont des clients fortunés, tout doit être possible et tout de suite. Malheureusement, ce n'est pas le cas. »

« c'est peut-être ces cheveux blancs là derrière qui naissent, non mais c'est vrai c'est peut-être du stress. »

« la difficulté encore une fois est pas dans les horaires, c'est plus dans le stress, voilà. Les journées sont très longues, je ne m'ennuie pas mais c'est stressant. »

Jules : « En tout cas, avec un gros stress même si c'est une charge de travail qui n'est pas très élevée, je ne donne pas cher d'un mec stressé, qui est stressé chaque jour quotidiennement et qui travaille à un rythme... »

« le rythme était vraiment intense. »

« J'avais beaucoup de pression et le stress tous les jours en fait faisait, me faisait accélérer au travail. Donc en gros, les décharges de stress que je me mettais et que la hiérarchie me mettait me poussaient, dont j'ai vraiment été ultra productif pendant un an et demi. »

« qu'est-ce que le stress ? C'est parce que ça vient du temps des cavernes, enfin quand l'homme de Cro-Magnon il voyait un léopard, c'était soit tu suis soit tu combats, mais c'était la réaction, tu ne pouvais pas rester là sinon tu mourrais directement. Soit tu... tu avais deux choix, c'est fight or flight et donc le stress, c'était là pour en fait vous donner une acuité supplémentaire, une force supplémentaire et une énergie supplémentaire, mais sur un court moment, pas sur toute la journée. Et ils avaient ces périodes de stress, ils en avaient peut-être une par jour, je ne sais pas hein, mais j'imagine qu'ils en avaient une par jour maximum. Ils n'en avaient pas une toutes les dix minutes comme nous on peut l'avoir surtout avec les nouvelles technologies, ça c'est une grosse partie en fait qui a contribué à mon avis à mon épuisement aussi. »

« il y avait toujours un truc qui se passait et c'était une source de stress aussi incroyable parce qu'il y avait toujours quelque chose de négatif qui se passait en général. »

Marc : « on te stresse en permanence. »

« Mentalement c'est pareil, en fait ça suit finalement les moments où on est le plus stressé, à fleur de peau. C'est les moments où on dort le moins et du coup je pense que oui pour mon entourage les périodes où j'étais le plus désagréable et difficile à vivre c'étaient justement ces périodes de stress où je dormais cinq heures par nuit. »

Mélanie : « c'était quelqu'un d'hyper speed, hyper stressé, hyper, elle était épuisante. »

« j'ai trouvé qu'en fait elle était speed tout le temps. »

« les deux derniers mois par contre j'étais crevée, vraiment crevée, beaucoup de stress. »

« j'ai eu un stress pas possible. »

Noémie : « c'est quand même assez stressant, les débuts ont été assez stressants d'ailleurs. »

Olivier : « Je pense que c'est un modèle qui crée, qui est propice à la pression. »

« il y a de la pression. »

Romain : « tu as quand même une pression sous-jacente qui est permanente. »

Salomé : « ils sont hyper stressés par le truc qu'ils doivent rendre et ils faisaient tous des burn-out. Ils avaient des plaques d'eczéma sur le visage (Rires). »

« tout le monde était très stressé. »

« j'étais quand même en état de tension permanente (Rires) physiquement c'était dur. »

« elle allait me remettre un coup de pression. »

« Là du coup, oui j'avais la pression. »

« Le dimanche, je me souviens j'étais stressée. »

Valentine : « là on est sur une affaire intense depuis janvier, même en termes de stress, de pression, etc. »

Victor : « on est un peu sous pression. »

4 - Vers une apathie généralisée

Adèle : « je n'ai pas la force ni l'envie ni le temps ni l'énergie à consacrer à suivre une partition ou à lire des notes sur une partition, etc. Donc en fait, toute source de dépense intellectuelle supplémentaire par rapport à ce que j'ai pu faire en journée ne me va pas et du coup je rentre chez moi. »

« même ça, tu ne trouves pas le temps de le faire ou tu n'as pas envie de le faire. »

Aurélie : « J'arrive chez moi et je n'ai même pas envie de parler aux gens. Je n'ai même pas envie d'appeler mes amis ou alors juste mes amis très proches. »

« je suis tellement lessivée quand je sors du travail que j'ai même plus envie. »

Caroline : « c'est plus mentalement à la fin de la journée ben je n'arrive même pas à lire dans le métro parce que j'ai déjà assez été face à un écran toute la journée, ça c'était pour le coup fatiguant et qu'on n'a pas envie de se retrouver à devoir se reconcentrer sur un autre truc dans le métro ou même chez soi. »

Clémentine : « je fais même moins de sport parce que juste le soir je suis, enfin voilà, il faut que je dorme quoi en gros et je n'ai pas forcément l'énergie pour faire des activités très physiques ou très ou même très intellectuelles. »

« c'est vrai que dans les périodes les plus on va dire intenses, ça peut empiéter sur ben ma capacité à faire du sport autant que je le voudrais parce que je suis trop fatiguée physiquement pour me refaire une heure de course le soir. »

« lire un livre peut-être un peu plus prenant qui m'intéresse aussi, mais c'est une activité pour laquelle je n'aurais pas assez de capacités mentales à, j'aurais déjà trop donné dans la journée on va dire. »

Guillaume : « au début en vrai quand tu sors à 19h et que tu es claqué, même à 22h, même 18h tu es claqué, claqué, putain tu rentres chez toi tu as envie de quoi, d'une douche, limite faire du sport, voir une série, voir ton copain ou ta meuf et dormir. »

Iris : « j'ai énormément de mal à me réveiller le matin parce que j'ai aucune raison valable qui ferait que je me réveille. »

« j'ai des périodes où je ne me sens plus capable de lire, où je trouve ça inutile. »

Jade : « Je n'avais plus envie de rien faire, je ne faisais plus de sport. »

Jules : « Je n'avais pas envie, et quand je me réveillais surtout je me sentais mal dans mon corps en fait. Je me sentais vraiment mal comme si j'avais un poison en fait dans mon corps, c'est très difficile à expliquer. »

« à la fin, je ne faisais plus rien, j'étais tellement fatigué, je ne faisais plus rien, rien d'intéressant. »

« J'étais tellement épuisé que je ne pouvais pas faire grand-chose. »

« Il y avait des week-ends où je ne faisais vraiment rien, j'étais rincé du coup, je ne faisais rien. »

Julia : « je n'arrivais même pas tu vois à faire des activités quoi. J'avais besoin juste d'être dans le néant tu vois, de faire retomber toute la pression tu vois au niveau zéro quoi. »

« Rien que l'idée de faire un brunch et tout ça me déprimait quoi. »

Justine : « Il y a des jours où tu n'as qu'une envie c'est de rentrer chez toi, manger et aller te coucher. »

Raphaël : « un peu de pesanteur, plus forcément d'énergie active pour penser à des trucs, etc. »

« il va falloir donner de l'énergie pour accéder à certaines choses et du coup si tu n'en as plus ben il y a plein de trucs que tu ne peux plus faire. »

Salomé : « j'étais un peu frustrée oui de ne pas avoir assez la pêche pour le faire en étant hyper attentive. »

Victor : « tout était un peu fade. »

5 - Le choc de l'absurde. Le moment de la rupture

Adèle : « J'ai fait un très rapide passage par une entreprise de cosmétiques de deux semaines parce que, enfin que j'avais décidé d'arrêter puisque c'était vraiment n'importe quoi. »

« c'est quoi le déclic, qu'est-ce qui fait qu'à un moment ils se disent ben c'est bon, je n'en peux plus et je lâche tel confort pour retrouver finalement tel réconfort ? »

Aurélie : « Quand tu commences ta carrière, c'est dur. Tout le monde le sait, tous les jeunes passent par là. Et finalement, là vu que je suis tombée malade, ce n'est quand même pas par hasard non plus, je me dis que je devrais prendre le temps de penser un peu plus à moi et limiter mes horaires, limiter mon stress et moins prendre à cœur des choses qui doivent rester qu'au boulot parce que c'est quand même un métier qui est compliqué. »

Estelle : « un jour au moment où je commençais à tout envoyer péter. »

« je ne m'étais arrêtée que quinze jours et quand je te dis que je ne me suis arrêtée que quinze jours, je n'ai pris que quinze jours et ensuite j'ai pris une semaine de vacances sur mes congés, quand j'ai repris ils m'ont dit que je m'étais arrêtée trois mois quoi. Tout était grossi sur le truc, j'ai dit arrêtez, je me suis arrêtée quinze jours

plus une semaine de congés et la semaine de congés était prévue depuis longtemps. Et en fait, je n'ai pas été entendue à ce moment-là. »

« j'ai décompensé le problème, j'ai failli faire une fausse couche, enfin voilà, j'ai fini aux urgences, etc. J'ai été arrêtée et du coup je n'ai pas eu mon entretien annuel à ce moment-là en janvier quand, puisque j'ai été arrêtée un mois le temps de finir mon trimestre et en fait du coup ils m'ont sucré aussi ben mon augmentation et ma prime. »

« il y a eu un moment où en fait j'ai surtout ce qui me marque beaucoup plus c'est il y a eu un moment je parlais en ayant toujours l'insatisfaction, enfin toujours insatisfaite quoi... l'impression de ne jamais être à la hauteur, de ne jamais boucler mon truc, toujours avec le truc en tête qu'il va falloir recommencer, reprendre. »

« je pense que j'ai pris la question du sens en pleine figure quoi. »

« pour moi ce qui s'est vraiment posé comme question, c'est la question du sens, du pourquoi je me lève et je pense que la plus grande manifestation, c'est qu'un jour je n'ai plus pu me lever quoi et qu'on a beau dire, ben finalement le corps est capable de faire entendre des choses que la tête parfois ne veut pas entendre. »

Esther : « j'ai fait un AVC deux jours avant. »

« c'est l'après qui m'a vraiment dégoûté, c'est que donc tout le monde est parti au festival, ils ont trouvé un remplaçant et quand je suis rentrée dans les bureaux, sans parler du travail mais en fait, c'était la réaction des gens a été je trouve abominable comparé à ce à quoi je m'attendais. J'avais 22 ans à l'époque et si tu veux, je rentrais je n'ai pas eu un seul débrief du festival, du travail que j'avais fourni... je n'ai pas eu un seul rendez-vous avec aucun de mes boss pour parler de ce qui s'était passé. »

« c'est le côté inhumain de cette pratique qui m'a dégoûté, qui a commencé à me faire réfléchir à ce que je pourrais potentiellement faire après mon voyage. »

Guillaume : « il y a un an, du coup après un an de ma prise de poste je me suis vraiment mais bouffé le foie, limite à en tomber malade à m'arrêter, enfin m'arrêter mais plus pour des problèmes de santé qui ont été liés à ça tu vois, j'étais extrêmement mal tu vois, genre ce n'était pas... enfin c'est juste mon corps surréagit, déjà au niveau santé je surréagis quand je ne suis pas bien, genre j'ai des migraines, je ne suis pas bien, j'ai des vomissements, je le sais tu vois quand c'est vraiment mon corps parle de lui-même et je le sais tu vois, mais du coup là c'était à un niveau assez important, je me suis mis une grosse pression pour changer de job, je n'étais pas bien. »

« j'ai pris une claque sur le monde de l'entreprise tu vois en disant putain on me prend pendant six mois, ok je suis payé mais au lance-pierres et au final je fais un job qui ne me plaît pas et à la fin on me chiffonne ça, on me dit bonne continuation, je fais putain merci quoi (Rires). »

Iris : « Et donc là, je me suis dit en fait ça ne me convient pas du tout, ça ne me va pas, je suis pas capable de continuer à travailler pour une personne pareille. »

« Donc tout le monde sait depuis ce jour-là que je veux juste me barrer, que je déteste profondément la personne pour laquelle je travaille. »

« Je voulais juste mourir à ce moment-là. J'aurais préféré que la terre m'avale tu vois. Don ça, c'est sa première raison. Donc tout le monde était choqué. Franchement wouah. »

« Et en fait, j'ai craqué. Donc j'ai craqué, c'est là où je lui ai dit je ne suis plus capable aujourd'hui de vendre ce cabinet, enfin de la manière avec laquelle tu me le demandes, ce n'est pas possible, c'est pas possible. »

« là en fait, il y a déjà quelque chose qui a cassé en moi. »

« quand je suis revenue au boulot, ok, j'ai fait trois mois de burn out, donc tout le monde le savait, tu ne t'arrêtes pas trois mois pour rien, mon premier jour de retour, j'avais une réunion à 11h qui était déjà calée par ma manager, génial, et j'arrive à la réunion de 11h, donc c'est avec un prestataire externe en plus qui voulait nous voir, je ne sais pas quoi pour un forum, et à la fin de la réunion, elle me dit vraiment sans transition : « donc Iris, tu as raté trois mois, donc il reste, on a pleins de chantiers qui sont restés en pause à cause de toi parce que c'est toi qui devais les reprendre. Tu dois faire ça, ça, ça, ça ». Elle m'a sorti une liste, mais un truc de fou, genre tous les chantiers qui restaient à faire en me disant : « bon il est 11h, je t'ai donné tout ça, non non... donc cet après-midi on fera un point pause », mais je me suis dit mais elle est folle en fait, elle n'a rien compris à la vie. Moi, je reviens, je ne suis même pas encore capable de lire un mail qu'elle a déjà en une phrase réussie à me faire culpabiliser en me disant à cause de toi il y a des chantiers qui sont restés en pause, il faut que tu les reprennes tous. »

« à ce moment-là, j'aurais pu péter un câble. »

« je suis en désert total. »

Jade : « C'était assez, enfin c'était progressif et un jour j'ai eu vraiment un déclic, c'est tout con, mais je devais aller à la thèse de ma sœur qui avait fini, à la thèse de médecine de ma sœur à Dijon et je devais prendre le train à 17h, donc j'ai quitté le travail un peu plus tôt. J'avais prévenu ma manager une semaine avant et le jour J elle me dit : « non mais tu pars que si tu as fini ton truc ». Et je ne sais pas pourquoi, je me suis dit en fait cette meuf n'a aucun humanisme et c'est quelque chose qui est très important pour moi, je me suis dit non mais attends, je fais du super taf moi, je l'ai prévenue une semaine à l'avance, et donc je suis arrivée à la thèse de ma sœur en larmes, j'ai pleuré toute la soirée et là je me suis dit : « ok, ce n'est pas normal, il faut que tu te barres ». »

« C'était la goutte de trop. »

Jules : « J'ai décidé de quitter l'entreprise sans avoir de plan de secours, sans rien. J'ai eu une prise de conscience à une soirée d'avril, oui c'était ça avril ou mai, je ne sais plus, fin avril pardon début mai de... où j'ai réalisé que ce n'était pas possible pour moi de travailler dans cette entreprise. C'était vraiment me trahir d'un point de vue humain que de rester dans cette entreprise et j'ai décidé que ce n'était pas possible de rester. Donc j'ai posé ma démission dans la foulée quelques jours après et je l'ai quittée en août, mi-août 2018 et j'étais rentré en janvier 2017, donc à dix-huit mois après mon entrée en fait. Et donc j'ai quitté l'entreprise et quelques semaines après avoir quitté l'entreprise, j'ai commencé à me sentir mal. »

« je suis quasiment sûr d'avoir fait un burn-out. J'avais juste trop travaillé. »

« je continuais uniquement pour l'argent jusqu'au jour où j'ai dit, ce n'est pas possible de continuer comme ça, tu travailles contre tout ce en quoi tu crois, ce n'est pas possible de continuer comme ça. »

Julia : « il y a un moment où je me suis rendu compte qu'en fait moi je n'avais pas envie d'être pressée comme un citron toute ma vie quoi tu vois. »

Marc : « Je ne voyais pas en fait quel était mon objectif, quand je me levais le matin quel était l'objectif de ma journée, quel était l'objectif de ma semaine, de mon mois, je n'arrivais pas à le cerner. »

Pierre : « à l'issue, on a décidé de vendre cette entreprise au bout de neuf, dix mois après avoir vu un documentaire qui s'appelle Demain qui présente un peu différentes manières d'agir par rapport à la crise écologique et sociale dans laquelle nous sommes et c'est vrai qu'à ce moment-là on s'est dit mais qu'est-ce qu'on fait là ? On aide juste des grosses entreprises à devenir de plus en plus grosses, quel est le sens de notre action ? Est-ce que c'est à ça qu'on veut servir sur cette planète et est-ce que c'est ça qu'on a envie de faire de notre temps ? Et la réponse le soir même c'était non et du coup on a décidé le lendemain d'arrêter l'entreprise ou plutôt de la vendre. »

« je préférerais aller faire les invendus, chercher dans les poubelles des supermarchés ma bouffe que de faire un travail dans lequel je ne crois pas vraiment. »

Salomé : « de devoir rester là à me prendre la pression et à me détruire la vie et la santé mentale et physique pour faire des trucs pour eux, ça me rendait folle. »

« Le truc qui m'avait le plus marquée, c'est que quand j'étais en pause déjeuner et que je voulais voir des amis, en fait j'étais incapable d'être vraiment avec des amis quoi. J'avais toujours l'impression que la boîte était présente dans ma vie, que je ne sais pas, qu'ils allaient surgir à tout moment et que je n'avais pas vraiment le temps, que je n'avais pas trop le droit, je ne sais pas, de prendre une pause. »

Valentine : « je suis dans une période un peu difficile depuis janvier en termes de... mais ça c'est plutôt, enfin ça changera peut-être plutôt en termes ultérieurs, mais en termes relationnels et humains, en ce moment, ce n'est vraiment pas évident et donc ça provoque quand même, enfin je ne peux plus dire que je suis contente de mon boulot aujourd'hui quoi. »

« une des raisons pour lesquelles je n'aime pas gérer les prestataires, c'est que le jeu, c'est que nous on doit leur demander de faire le plus possible pour le moins possible en termes d'argent et eux, c'est exactement le contraire. Eux, ils veulent nous faire payer le plus possible et en faire le moins possible. Et du coup, je trouve que ça fausse complètement les relations humaines c'est, enfin non seulement ça ne me plaît pas, mais en plus ça ne m'intéresse pas, c'est que je n'ai pas envie de devenir une déesse de la vente, enfin ça ne me fait pas rêver quoi. »

6 - Le monde du travail comme scène théâtrale

a) Revêtir son déguisement

André : « tu vois tout le monde est un peu en costume. »

Salomé : « J'aimais bien m'habiller pour aller au travail. »
« juste pouvoir m'habiller chic et tout je trouvais ça cool tu vois (Rires) c'était un peu mon déguisement du travail. »

b) Le règne de l'hypocrisie et de l'inauthenticité

André : « je sais que dans l'ascenseur de la tour tout le monde se dit bonjour même si c'est un peu un faux bonjour. »

Audrey : « pour moi, c'était complètement absurde parce que ça montre à quel point les gens peuvent être faux en fait et hypocrites et par contre dès qu'ils se rendent compte qu'ils ont fait une erreur et qu'ils sont un peu mal partis dans leurs objectifs parce qu'ils n'avaient personne en fait à part moi, j'étais la seule à faire tout le recrutement. Eh ben là, ils essaient de se rattraper. Donc pour moi, ça c'est pareil. C'est vraiment un côté malsain et un côté immature en fait. »

Iris : « c'est aussi ça qui a fait que j'ai explosé, le fait de penser quelque chose et de montrer autre chose. »
« Et là, il s'est dit tiens, ça peut être pas mal pour mon business donc je le fais. »
« on ne prône nos valeurs que si derrière il y a une vraie stratégie business et une vraie rentabilité économique et financière. »

Jules : « C'était vraiment étrange ça parce que quand on parlait aux personnes... la façade, ils ne disaient rien ou ils se montraient plutôt satisfaits et quand on voyageait un peu avec eux en voiture et qu'on entendait un peu d'autres sons de... d'autres bruits. »
« C'est vraiment un monde de paraître, c'est vraiment très étrange. »

Mélanie : « Mais alors après, voilà, c'était un peu fourbe. »

Romain : « Ouais moi j'ai du mal à les apprécier parce que c'est un monde de représentation, parce que c'est un monde faux et ces séminaires où tu as l'impression que tu peux te rapprocher des gens mais c'est du faux rapprochement en fait. Du coup, pour moi ça cultive une sorte d'hypocrisie et ça te permet de travailler ta fausse authenticité mais je n'aime pas le travail de cette fausse authenticité. En fait, tu travailles à ton apparence au maximum et du coup, en fait, ce n'est pas... moi j'ai du mal. »

« un autre point aussi sur l'engouement pour les start-ups. Les mecs te disent : « non mais moi je ne suis plus dans le faux de 9 heures à 18 heures », du coup, ils promeuvent un truc authentique... mais en fait, c'est de l'authenticité calculée et ça devient en fait une fausse authenticité exactement la même que celle de 9h-18h

mais beaucoup plus sophistiquée et 24h/24 quoi et ça c'est assez choquant je trouve. »

Salomé : « Parce que je ne trouvais pas ma place, je ne savais pas s'il fallait être sincère, sympa, pas sympa, enfin voilà, je trouvais qu'il fallait être à la fois smart et cool et jeune (Rires) tout en gardant ses distances. »

« je ne veux pas passer tous mes matins, même si c'est sympa de prendre le café ensemble, ben en fait on a l'impression d'être forcé de parler du dernier film qu'on a vu ou des vacances incroyables qu'on va faire à l'autre bout de la planète et de temps en temps, prendre des verres. »

Victor : « il y a toujours un côté un peu aussi politique où on essaye de prêcher, d'en faire parfois un peu trop en surface quoi, des pseudos valeurs, etc. sans vraiment jouer sur le fond. »

c) Porter un masque et jouer son rôle

Charles : « c'est vraiment accepter de jouer un rôle. »

Clémentine : « je pense qu'avant j'avais toujours l'impression de devoir cacher plein de trucs de la personne que, enfin voilà, de ne pas être tout à fait moi-même en fait. »

Iris : « en fait ok, ces mascarades sociales, le monde de l'entreprise c'est la merde, tout le monde porte un masque. »

« donc tu joues un rôle, tu es salarié ou collaborateur, agent, qui que ce soit et tu joues un rôle. »

Julia : « au travail je portais le masque de je suis trop contente, c'est trop bien. »
« ensuite j'arrivais et là tu vois je mets mon masque quoi et là ça y est tu es en mode, tu es content d'être là et tout, même si le client il te parle super mal, il t'insulte à moitié, qu'il ne veut pas te voir, que ton senior il t'engueule, tu vois tu es content, tu vois. »

Livia : « quand on arrive comme ça quelque part on n'est pas non plus forcément soi-même. »

Pierre : « Dans l'entreprise de services technologiques, j'avais l'impression que beaucoup de gens avaient un masque. Il y avait la personne au travail et la personne dans sa vie à côté. »

Romain : « tu es toujours en représentation et c'est fatiguant quand même voilà. »
« c'est de la représentation 24h/24, c'est un peu choquant. »

Salomé : « En fait, j'étais très angoissée parce que justement je ne comprenais pas quel rôle il fallait jouer. »

V - Comment en est-on arrivé là ? Autour du pilotage de la carrière

1 - Être sur des rails et vivre l'absence de choix

Adèle : « En fait, je n'ai pas vraiment choisi le conseil. »
« Donc c'était vraiment un choix par contrainte, un choix contraint plutôt. »

André : « je suis allé un peu vers la simplicité en allant dans le conseil. »

Aurélié : « aujourd'hui je suis un peu prise, prisonnière de mon emprunt à rembourser et de la vie que je mène. »

Charles : « je ne savais pas dans quoi je m'engageais parce que c'est une voie un peu toute tracée. T'es bon en lycée tu vas dans une bonne prépa. Tu travailles bien dans une bonne prépa t'as une bonne école et puis voilà. »
« sinon, j'aurais fait comme tous mes petits copains du conseil. »
« quelqu'un qui a 45 ans, qui a deux enfants, etc. Il ne va jamais changer, il dit ok je suis banquier depuis dix ans, bon même si c'est pénible, je vais faire ça encore jusqu'à ma retraite parce que je maîtrise à peu près le métier, je connais bien l'industrie. Donc oui, il y a un côté, mais dans toutes les activités humaines hein, comme ça il y a un côté qui est très très routinier, très routinier et c'est pour ça que moi je pense qu'il ne faut pas ruminer tout le temps dessus, voilà. »

Clémentine : « Là du coup, je me suis orientée sur plutôt des spécialisations en finance, mais c'était un choix que j'ai fait plus par défaut que par adhésion. »
« je pense que c'était ça mon raisonnement, mais j'étais encore dans une démarche de, enfin ça n'était pas une démarche d'adhésion, c'était un choix plutôt par élimination. »
« en école on te présente un peu les piliers finance, marketing, on va dire vente et ça c'étaient des grands piliers et je ne me reconnaissais pas forcément dans ces grands piliers, donc j'ai essayé de choisir, c'est comme si on est devant un (Rires) je ne sais pas vingt cartes de restaurant et qu'il n'y a rien qui nous plaît vraiment, mais il faut bien prendre un plat puisque maintenant on est assis à table et il faut (Rires) bien manger, donc voilà. »
« pour cette voie-là, pour le coup, bon il faut savoir que la voie que j'ai choisie est une voie assez classique en sortant d'école de commerce. Donc je n'ai pas été chercher quelque chose de très original ou compliqué. C'était une des voies classiques que j'ai choisie. »
« J'étais plus, comme je le disais au début, sur des choix par défaut que sur des choix d'adhésion. »
« je pense que le fait que j'étais très bonne à l'école a beaucoup joué parce que, en fait je pense que ça m'a enfermée dans un modèle particulier. Ça m'a enfermée aux yeux des autres et du coup peu à peu aux yeux de moi-même. En fait, ça m'a mis une étiquette, j'étais bonne élève, j'avais cette étiquette. J'étais bonne élève et du coup de facto je devais faire des études supérieures et des bonnes études. Finalement, ça m'a presque donné moins de choix que quelqu'un qui est peut-être juste plus moyen et du coup qu'on va encourager et essayer de, enfin du coup

quelqu'un de plus moyen, on va peut-être essayer de le guider vers ce qui lui plaît le plus pour essayer de faire en sorte qu'il soit meilleur. »

« moi j'étais bonne élève partout et finalement, ça m'a rétrospectivement un peu desservie parce que ça ne m'a pas aidée à, oui du coup j'ai toujours, oui ça m'a enfermée dans ce schéma je pense. »

« Et en fait, tout le monde semblait tellement convaincu que c'était normal et ça que je devais faire, que j'ai imaginé que c'était ce que je devais faire et que c'était normal et qu'il n'y avait pas beaucoup plus de questions à se poser que ça en fait. Et c'est seulement avec les déceptions successives que j'ai commencé à, en fait c'est seulement quand je me suis retrouvée pas bien à travailler, à ne pas être bien que je me suis dit il y a un problème. »

Estelle : « Et donc j'ai fait une prépa et là-dessus je suis rentrée en école de commerce et après parcours grande école, programme grande école, voilà sur mes études. »

« c'est mon formatage quoi. J'ai été élevée comme ça, j'ai travaillé, arrivée à l'école comme ça depuis toute petite. J'ai été dans un modèle de prépa, école de commerce parce qu'on me disait que c'était ce qu'il fallait faire, et voilà, j'ai répondu aux attentes qu'on me demandait quoi. Je n'ai jamais pris le temps de me poser la question de qu'est-ce que j'ai envie de faire. »

Frédéric : « moi j'ai eu mon BAC en 2010, j'ai fait deux ans de classes préparatoires en région parisienne. Ensuite, école de commerce, j'ai été diplômé en 2017, donc pas de spécialisation particulière au cours de ma scolarité en école de commerce. »

Guillaume : « je voyais que j'étais bon en cours comme je te disais je suis passé en prépa c'est logique. »

« j'ai été contacté par une entreprise du luxe même c'est eux qui m'ont contacté durant mon stage pour une marque de champagne et quand j'en parlais autour de moi on me dit mais attends mais tu es fou, un stage, cette entreprise te propose un stage putain mais vas-y et du coup tout le monde m'a dit ça ne se refuse pas et aujourd'hui je regrette vraiment et je regrettais, je disais mais putain je n'ai pas envie de le faire ce truc tu vois, on me dit oui ça ne se refuse pas cette entreprise, franchement c'est lourd et tout et puis ils te proposent ça, attends c'est lourd. »

« j'ai shifté dans mes postes en me disant vas-y, on t'offre, on te propose quelque chose qui n'est pas refusable, du coup je prends ça. »

« En vrai, enfin c'est pour ça en fait tu as raison entre ce qu'on m'a dit de faire et que j'ai fait et je le regrette, enfin tu vois dans la vie en vrai, penses par toi-même. »

« Ça ne se refuse pas. Après derrière, j'ai trouvé un job en tant qu'analyste qui était lié à la cosmétique, stage de fin d'études on me propose de signer un contrat dans le groupe du luxe en fin d'études, j'ai vraiment, enfin pareil, on ne crache pas dessus. »

Iris : « on a toujours suivi le chemin que d'autres personnes ont tracé pour nous. »

Jessica : « Alors pour ce qui est de la formation académique, donc après mon BAC ES, j'ai fait une prépa école de commerce, parcours classique et puis je suis entrée en école de commerce. »

« sur l'analyse de mon parcours, je pense que c'est un peu aussi la suite du non-choix, c'est-à-dire que j'ai toujours eu du mal à choisir, du coup en fait quand tu es bonne élève dans un bon lycée, ben on te dit fais une prépa et puis bon du coup l'école de commerce on me disait, je disais mais prépa pourquoi, pour école de commerce, de l'école de commerce on fait quoi, ben tu verras tu pourras faire tout ce que tu veux. »

« du coup finalement je me retrouve là où je suis parce que je n'ai pas voulu choisir avant peut-être ou j'ai toujours eu peur de choisir. »

Julia : « l'audit, c'était un passage obligé pour faire du conseil en stratégie. »

« Tu sais que c'est un passage obligé. »

« Oui je pense, oui c'est un passage obligé. »

Livia : « j'avais aussi mal vécu le fait d'entrer dans une école de commerce à la base. En fait, j'ai l'impression que c'est un peu la voie royale, la voie un peu forcée, mais bon moi j'ai essayé d'en sortir de cette voie royale et en fait on se rend compte que ben à côté ce n'est pas forcément mieux quoi, c'est plus difficile en tout cas. »

« C'est vrai qu'après tu es quand même prise, enfin j'ai quand même ce sentiment moi d'être un peu prise dans un système qui, ben voilà, qui fait que ben j'ai fait prépa, bon ben du coup maintenant ça serait dommage d'en sortir, donc je vais faire l'école de commerce et puis ben oui du coup tu as investi 30.000 euros, donc allez on va faire aussi un métier qui te permet de rentabiliser tes 30.000 euros. »

« c'est vrai que c'est un système, c'est un engrenage et tu te dis ben à quel moment tu en sors quoi. »

Marc : « après le BAC, je me suis lancé dans un parcours classique, donc prépa, école de commerce. »

« dans cette école, j'ai fait un parcours généraliste comme tout le monde les deux premières années. »

« j'ai fait un an d'année de césure comme tout le monde dans des stages très classiques, deux stages en conseil. »

« Après, en prépa en fait on est tellement formaté pour les concours que l'objectif c'est juste d'avoir la meilleure école qu'on peut. »

Mélanie : « alors ce qui s'est passé, c'est que moi je n'avais pas du tout du tout envie d'aller en école de commerce. De toute façon ma vie est résumée de choses que je n'avais pas du tout envie de faire, je n'ai fait que ça. »

Noémie : « l'école de commerce, c'était la voie normale que je devais suivre si je voulais être raisonnable quoi. »

« l'école de commerce, c'était la voie toute tracée quoi. »

« comme je n'étais pas trop sûre quoi, j'ai un peu laissé, pas laissé faire, ce n'est pas ça, mais je n'ai pas résisté. »

Pauline : « Voilà, un peu le côté élitiste quoi. Tu es le premier, deuxième, troisième de ta classe, va en prépa quoi. »

Pierre : « j'ai fait un BAC S, ensuite j'ai fait une prépa aux écoles de commerce et ensuite j'ai intégré une grande école de commerce en 2012. Ensuite, en fait j'ai pris un emprunt de 60.000 euros pour financer les études et les frais autour. Ça, ça a quand même influencé pas mal de mes choix futurs. »

« un système qui aujourd'hui fonctionne sur le fait qu'il faut travailler pour payer son loyer et du coup ben comme souvent les loyers sont chers, en fait on doit gagner pas mal de sous et on doit travailler 35h et 40h par semaine dans un boulot qui peut-être ne nous plaît du tout, on n'a pas le choix sinon on est à la rue. Donc voilà, et donc on entretient tout un système dans lequel pas grand monde ne croit, mais il faut bien bosser là-dedans parce qu'il faut gagner des sous. Et beaucoup de gens au début subissent leur travail et ne le choisissent pas et ça je crois que c'est une profonde injustice et ça crée des déséquilibres à la fois psychologiques, écologiques, etc. qui comptent beaucoup. »

Romain : « naturellement, une fois que tu as déboursé beaucoup d'argent là-dedans, même si c'est un milieu où tu ne te sens pas forcément très à l'aise, tu te dis : « bah, j'engage le truc » et j'ai commencé du coup en finance de marché dans un fonds d'investissement. »

« On était vraiment dans la continuité d'un apprentissage scolaire. Cette banque a vraiment fait un parcours, un graduate program magnifique pour être adaptatif pour les élèves au sortir d'école pour s'intégrer au monde professionnel et donc quand tu allais le matin à l'entreprise, c'était comme aller à l'école pendant les six premiers mois. »

« si on te dit, ça c'est un super plan et que tu vois que ça a super bien marché et que bah quand t'es super bon, tu fais ça et que c'est valorisé par le cadre social de faire ça bah tu ne réfléchis pas beaucoup plus loin quoi donc tu fais prépa, école d'ingé, tu suis l'ensemble qui est valorisé à la fois dans ton cercle familial et par la société puisque ce n'est pas remis en question. »

« à aucun moment, je ne me suis posé de questions donc c'était complètement inconscient. »

Salomé : « je savais que c'était bien de faire une prépa parce que mon frère en avait fait une et tu vois. »

« Le fait de vouloir faire bien quoi, comme une bonne élève je pense. »

Valentine : « en fait j'étais intéressée par énormément de choses et du coup la solution par défaut, c'était un peu une prépa et école de commerce. »

« j'ai un peu dérivé disons, mais en me laissant du coup un peu porter par mes études quoi. »

Victor : « Le conseil, ben oui, c'est dans la lignée un petit peu aussi de ce que je faisais avant, c'est très généraliste, c'est un accélérateur, je veux dire, ce n'est pas un choix, c'est un choix un peu par défaut, c'est la continuité d'une voie tracée qu'on pourrait considérer un peu royale ou on a des jobs qui sont bien reconnus sur le CV. »

2 - Repousser toujours à plus tard le choix véritable

Antoine : « j'avais tout le temps de me lancer dans le monde du travail. »

Aurélié : « Et moi, je m'étais un peu tournée vers l'école de commerce presque par défaut parce que je ne savais pas quoi faire et je ne m'étais pas intéressée à mon avenir. »

Clémentine : « J'étais bonne élève, je me suis dirigée assez classiquement vers une classe préparatoire du coup parce que j'étais bonne élève on va dire et parce que je ne savais pas exactement à l'époque ce que je voulais faire. »

« j'étais énormément en questionnement et oui je pense que j'ai repoussé le moment où j'allais m'épanouir à cette entrée sur le marché du travail. »

« En fait, je repoussais le choix, je pense que la classe préparatoire était très généraliste. »

Jessica : « après il sera toujours temps éventuellement de changer, d'avoir quelque chose qui m'est propre ou enfin qui soit à moi ou faire autre chose. »

« moi choisir a toujours été une difficulté pour moi je pense. »

Jules : « surtout qu'à 18 ans, c'est difficile d'avoir un projet professionnel. »

Martin : « Tu as des gens je pense qui ont peut-être moins l'appétence business et qui font ce travail-là parce qu'ils ne savent pas trop quoi faire et ils sont assez généralistes et qui du coup bon bah suivent un peu le truc mais ne se prennent pas trop en mains et du coup, sont un peu promenés partout. »

Pierre : « c'est d'ailleurs ce qui a sûrement fait que j'ai fait une prépa quoi, je ne savais pas ce que je voulais faire. »

Romain : « je surfe sur ma condition d'enfant gâté qui effectivement ne peut naviguer qu'à l'aune de sa curiosité intellectuelle sans avoir la pression de « il faut bosser » pour le moment. »

« le vertige de bah... qu'est-ce que je vais faire plus tard voilà. »

« c'est quand tu te sens libre et que tu as le choix, c'est aussi vertigineux en fait voilà. »

Salomé : « au moment de choisir un stage j'étais perdue, je ne comprenais pas pourquoi tout le monde voulait aller dans une entreprise qui fabrique des couches-culottes parce que c'étaient les leaders de leur marché et c'était trop bien. Moi, je me disais non, je crois qu'il me faut encore un peu de temps pour réfléchir à tout ça (Rires) parce que je n'ai pas encore la vocation. »

« c'est de ne pas savoir ce que je veux faire. »

« oui ça me laisse le temps et oui d'avoir un truc bien sur mon CV pour trouver autre chose. »

Victor : « On continue d'investir et de construire son CV et on repousse à un peu plus tard le moment où il faudra vraiment se positionner dans une industrie ou dans une spécialité. »

« ça permet de ne pas se poser trop trop de questions et de ne pas prendre la décision très structurelle. »

3 - Se laisser des portes ouvertes

Agathe : « je me suis dit ce qui est bien, c'est qu'il y a encore vachement de choix en école de commerce. »

Clémentine : « c'était la voie qui me fermait le moins de portes. »

Estelle : « j'ai passé mon BAC en 2004, un BAC S, c'est maths, enfin voilà, un truc qu'on dit le plus généraliste possible ne sachant pas trop quoi faire de ma vie après. Plutôt aussi, j'ai plutôt eu une éducation on va dire bonne élève et on m'a dit plus tu vises large et plus tu auras des possibilités après. »

« J'ai fait une prépa école de commerce en pareil post BAC S parce que j'étais quand même, je ne me sentais pas à la sortie du BAC de savoir dans quoi j'allais m'orienter, enfin pour moi il y avait tellement de métiers, et on n'avait pas tellement pas préparé, autant on est préparé à avoir le BAC, mais après même s'il y a des salons, des trucs comme ça, on ne sait pas forcément ce qu'on fait après, enfin c'est très peu concret je trouve que ça manque de concret, des alternatives une fois sorti de l'école, enfin du lycée. »

Frédéric : « j'ai fait mon stage en conseil en fusion acquisition dans une banque d'investissement à Lyon à partir de 2015, janvier 2015. Pourquoi le choix de ce secteur, c'est parce que comme je te l'ai dit mon objectif c'était de faire du conseil en stratégie à l'époque et c'était considéré comme le meilleur tremplin pour faire du conseil en stratégie, du coup c'est la raison principale pour laquelle j'ai fait ce stage-là. »

Guillaume : « l'école m'aide par rapport au réseau qu'on s'est fait, par rapport ben le nom m'ouvre énormément de portes aujourd'hui tu vois. »

Jade : « c'est pour ça que j'ai choisi une prépa pas très spécialisée tu vois et c'est pour ça qu'après je suis en école de commerce (Rires) et que je n'ai pas fait de master spécialisé. »

Jessica : « école de commerce, ah oui j'aime bien les sciences politiques, ça ouvre des portes, ça ne m'en ferme pas au contraire. »

Jules : « toutes les portes sont encore ouvertes. »

Livia : « Tu n'as que 18 ans, il faut te laisser le temps de peut-être t'intéresser à d'autres choses, donc ne te ferme pas de portes. »

Martin : « et puis après bon il y avait aussi cette dimension travailler dans une grande boîte je dirais reconnue qui me permette ensuite, dans la suite de ma carrière de ne pas me boucher d'horizons surtout de pouvoir être reconnu dans le monde de l'entreprise privée comme publique dans la suite de ma carrière. »

Noémie : « c'est qu'elle me convainquait en fait en me disant oui mais tu prends un risque en lâchant tout, fais toujours une école de commerce, ça te fera voilà une roue de secours. »

« une fois dans l'école à plusieurs reprises j'ai dit non non, ce n'est pas possible, il faut que j'arrête. Et puis là de nouveau maman a insisté pour que je garde la fameuse roue de secours. »

Valentine : « En même temps, je ne voulais pas me fermer de portes. »

4 - La pression sociale

Charles : « il y a très peu de gens qui voudraient faire comme moi d'ailleurs parce qu'ils considéreraient que c'est une sorte de déclassement d'aller en province. »

« Il y a les considérations sociales. »

Clémentine : « par rapport à la société en tant que telle, pour le coup je l'ai choisie par rapport, alors il y a un peu de notoriété. »

« j'ai pas mal été influencée par ça parce que c'est pour ça je pense en partie que j'ai cherché à faire toujours ce qu'il y avait de mieux au sens de la définition de la réussite dans la société en fait. »

Iris : « quand tu finis tes études, ton obsession, c'est de trouver un premier boulot et de t'engager dans le monde professionnel pour des raisons financières, de statut social. »

Justine : « en plus, c'est quand même payé une misère et c'est très galère de devenir journaliste quoi. »

Marc : « d'un autre côté je n'aurais peut-être pas forcément été prêt à faire une croix sur le prestige entre guillemets que je recherchais aussi en ayant cette première expérience. »

Pierre : « en tout cas je pense que c'est un élément souvent qui apparaît consciemment ou pas, mais que voilà dans le choix le prestige social et l'argent je pense que c'est quand même deux moteurs forts du choix d'une orientation. »

Romain : « c'est socialement accepté comme quelque chose de positif. »

Victor : « je continue ce métier-là, ne serait-ce que parce que c'est quelque chose qui me semble être symbole de réussite, sans forcément que je sois intrinsèquement heureux dedans. »

5 - La pression familiale

a) Un projet établi d'avance

Agathe : « après le lycée je ne savais pas ce que je voulais faire, j'étais bonne, voilà, je ne savais pas du tout et tout m'intéressait et du coup mes parents m'ont poussée au moins à faire une prépa. »

« je ne voulais pas forcément faire une prépa. Je ne m'étais pas du tout renseignée, ça ne m'attirait pas plus que ça et c'est mes parents qui m'ont vraiment poussée là-dedans. »

Antoine : « Ma mère, ça lui aurait fait très plaisir que je fasse médecine ou une prépa, mais elle ne l'a jamais dit quoi. »

Audrey : « par contre, école de commerce ça, ça a été mon père depuis toujours, qui voulait absolument que je fasse une école de commerce, enfin une grande école, et qui du coup m'a mis pas mal la pression là-dessus. Et pareil, au moment des choix de BAC, enfin des filières au lycée, où il m'a dit : "non c'est S ou rien quoi". Donc du coup, j'ai fait S, voilà. »

Aurélié : « mes parents ont mis leur veto et je n'avais pas un âge où j'étais capable de dire non. »

« Mes parents ont été, oui ils ont mis des freins. Ils ont mis des freins. Ils ne m'ont pas... en fait, ils voulaient absolument que je fasse une classe préparatoire parce que pour eux, c'était le symbole de la réussite à tous points de vue, intellectuellement, socialement. »

« ma mère s'était complètement opposée à ce que je fasse des études d'ostéopathie. »

« Elle m'a dit non, non, fais une prépa et tu feras ce que tu veux après. »

Caroline : « c'est ma mère qui m'a poussée à faire une candidature à l'université. »

Charles : « la vraie réponse, c'est-à-dire qu'ils ont eu une influence au sens où j'ai voulu faire le contraire ou l'opposé de ce qu'ils voulaient pour moi. C'est-à-dire que moi j'étais vraiment programmé pour faire médecine, simplement j'ai entendu toute mon enfance, toute mon adolescence mes parents qui sont médecin et pharmacien en discutaient, à table, etc. C'est devenu très pesant, je me suis dit en fait il n'y a que des problèmes, je ne ferais jamais ça. »

Clémentine : « je pense que mes parents avaient un certain modèle de réussite en tête, schéma de réussite et qu'ils ont voulu le transmettre à leurs enfants parce que probablement ils pensaient que c'était la meilleure façon d'être heureux pour nous. »

« Et du coup, ils m'ont beaucoup influencée sur le fait par exemple d'être très bonne à l'école, dans les premiers de la classe, de viser ce qu'il y a toujours, enfin ce qu'il y a de mieux, de faire des études supérieures parce que selon eux c'était nécessaire et c'était ça qui allait me permettre d'avoir une bonne vie et donc sous-entendu, même si ça n'était pas formulé comme ça, sous-entendu d'être heureux en fait. »

« on ne m'a pas dit de choisir... on m'a dit de faire ce que je devais faire et pas ce que j'avais envie de faire, sous couvert de : « si, si, fais ce que tu as envie de faire », mais ce que tu as envie de faire dans un panel de choix qui était tellement réduit que finalement il n'y avait pas... ce n'était plus vraiment ce que j'avais envie de faire. »

Estelle : « là c'était le premier où j'avais l'impression de cocher les cases tu sais auprès de ma famille et tout ça de dire ça y est elle l'a son poste, elle a un CDI quoi. »
« pour moi il est impossible de décorrélérer ce que tu es aujourd'hui en tant que professionnel de ce que tu as été amené à devenir au fil de ton éducation et de ta formation, que ce soit à travers des parents, à travers de la famille. »
« Tu as été éduqué, tu es dans un modèle et puis après tu as des moyens de... enfin tu as des moments où tu t'en éloignes ou tu t'en approches, tu suis ou pas. »

Frédéric : « mon grand frère et ma grande sœur ont fait des écoles de commerce, ma sœur n'a pas fait de classe prépa, mais je pense que ça joue direct un peu sur le parcours, enfin sur mon orientation. »

Guillaume : « mes parents m'ont dit oui mais tu es bon. »
« Mes parents m'ont énormément boosté, énormément soutenu, sans eux je n'aurais jamais réussi. »
« ouais je pense que mes parents m'ont quand même masse influencé. »
« tu vois mon père a une boîte en finance, je pense il a toujours rêvé que je reprenne la boîte familiale. »
« il a déjà recréé une boîte en finance tu vois et il veut qu'on s'associe, je suis déjà dans la boîte, je suis dans la boîte, j'aide un peu, mais je suis pas associé, associé tu vois. Du coup, c'est le rêve de mon père que je reprenne la boîte. »
« du coup la famille oui je pense influence énormément. »

Iris : « Par pression familiale dans un premier temps parce que quand j'ai eu mon BAC, mes parents m'ont dit on choisit pour toi, tu vas faire prépa, c'est la voie royale, ça va être génial. »

Jules : « Ma mère elle s'est arrêtée de travailler, elle s'est arrêtée de travailler quand elle m'a eu moi ou peu après. Donc elle n'a pas... pas de carrière vraiment professionnelle on va dire et elle a une grande... comment on pourrait dire ça, une revanche à prendre sur la vie à cause de ça en fait. Et donc il s'est trouvé que j'étais bon à l'école et elle m'a plutôt poussé là-dedans pour que je sois le meilleur quoi. »

Livia : « c'est vrai que mon père ben il a beaucoup forcé en me disant oui mais tu as des capacités, quand même ce serait dommage. »

Mareva : « Je sais que mon père aurait bien aimé que je fasse ingénieur, enfin que je fasse plutôt une classe prépa. »

Marine : « j'avais un but en tête, c'était d'intégrer, c'est-à-dire que mon père a fait une école d'ingénieurs quand il avait mon âge et j'avais toujours voulu faire ingénieur comme lui. »

« mon père a fait ingé donc ça aide (Rires) euh c'est beaucoup pour ça je pense que je suis partie là-dessus. »

Martin : « Alors j'ai un grand oncle qui a beaucoup influencé le fait que j'aie en classes préparatoires en région parisienne parce que si jamais il n'avait pas été là, c'est sûr que j'aurais fait Sciences Po Paris, le campus franco-allemand. C'est lui qui m'a motivé à aller dans cette classe préparatoire une fois que j'avais été accepté parce que ses trois fils l'avait fait. »

Mélanie : « je pense que mon père a assez influencé. »

Noémie : « Complètement parce que mon père a fait une grande école de commerce, ma mère aussi (Rires), donc voilà. Et donc je n'ai pas fait preuve de beaucoup d'autonomie dans le choix de mes études. »
« C'est quand même elle qui a insisté aussi pour que je le fasse. »

Pauline : « Après, mes parents m'ont vachement poussée quand même sur le côté fais ce qu'il y a de mieux quoi. »

Pierre : « je n'aurais pas choisi d'autres voies parce que je pense que d'une certaine manière beaucoup d'enfants se conforment un peu aussi aux désirs de leurs parents, ne serait-ce que parce qu'ils connaissent ce que leurs parents connaissent en fait un petit peu, du coup même les trucs que tu envisages et tout ça, c'est beaucoup des choses que vont faire les gens autour de tes parents ou que tes parents eux-mêmes. »

Romain : « il y a du coup oui le cadre familial pour les études d'ingé. »

Salomé : « ma famille m'a vraiment poussée vers S parce qu'on m'avait dit, enfin un de mes grands frères a fait une classe préparatoire, une grande école d'ingénieurs et machin, il disait que ce n'est pas le moment de choisir ce que tu veux faire, c'est le moment de faire S (Rires). Et donc j'ai fait S. »

« ma famille voulait beaucoup que je fasse ingénieur. »

« dans la période où j'étais quand même en doute et un peu malheureuse, il me disait tout le temps mes deux parents, il faut que tu fasses tel métier, tel métier, tel métier. Ils m'envoyaient tout le temps des idées. »

Valentine : « Mon père m'a incitée à faire une prépa école de commerce. »

« du coup ils m'ont influencée. »

« je pense que l'influence elle a plutôt eu lieu côté parental sur la nature de la prépa quoi. »

b) La peur de l'inconnu et l'aversion au risque

Adèle : « bon déjà je pense que pas mal de familles te disent : « oui mais ce n'est pas un vrai métier ».

« Il faut que tu assures d'abord ton avenir. »

Aurélié : « c'est quelque chose à laquelle mes parents se sont opposés quand j'étais jeune parce que ce n'est pas du tout sûr comme voie, c'est très très difficile de

percer dans le milieu. Et en fait, soit tu perces et tu gagnes bien ta vie, enfin comme pour tout métier d'artiste d'ailleurs, tu gagnes bien ta vie, soit tu ne perces pas et tu galères toute ta vie. »

« dans tous les cas, j'ai été guidée vers la voie de la sécurité. »

« Je trouve que c'est un choix rationnel. »

Estelle : « c'était la crainte de mes parents de ne pas avoir... que je n'ai pas de travail, des choses comme ça, donc j'ai fait la voie dite royale pour trouver du job. Sauf que je ne suis pas sûre aujourd'hui que ce soit ce que j'avais vraiment envie de faire. »

Esther : « J'avais un peu peur juste quand je leur ai dit que je voulais partir à plein temps parce que je ne savais pas trop ce qu'ils allaient me répondre vis-à-vis de l'argent, c'est-à-dire que je perdais mon salaire. »

Frédéric : « quand mon frère a dit qu'il démissionnait de son poste de manager en conseil pour aller créer un petit restaurant africain, mes parents n'étaient pas forcément réjouis, ils auraient préféré qu'il ait sa petite carrière tranquille avec sa progression salariale automatique et assurée plutôt que d'aller mettre ses économies dans un resto. »

Guillaume : « moi je me souviens d'un truc tout con, mais c'est beaucoup plus tard ça, en terminale j'ai un ami qui est historien, il m'a toujours dit ben Guillaume ne sois pas historien, en vrai c'est un métier où il n'y a pas d'avenir. »

Iris : « Journaliste, c'est trop dangereux pour une femme. Si un jour, tu es envoyée je ne sais où dans le monde, tu vas te faire tuer. Si tu ne te fais pas tuer, tu vas te faire violer. Si tu ne te fais pas violer, tu vas te faire kidnapper. Donc mes parents m'ont tout de suite montré le côté négatif du journalisme où c'est beaucoup de risques dans un monde qui va de plus en plus mal et en fait tout le côté que moi je trouvais excitant, eux, le voyaient vraiment comme une menace et je n'aurais pas pu aller à l'encontre de ce qu'ils disaient parce que mes parents sont vraiment très intrusifs dans ma vie et je sais qu'ils m'auraient pas laissée faire mon petit quotidien tranquille. Donc j'ai laissé tomber en me disant tant pis, je le ferais peut-être dans une autre vie. »

« l'idéaliste en moi devrait mourir. »

Livia : « on m'a dit qu'il n'y avait pas de débouchés, que c'était difficile, etc. »

Marine : « je me suis dit que ce n'était pas des carrières très stables et très « safes » que de partir dans l'art et donc j'ai préféré faire ingé. »

Mélanie : « à un moment j'avais envisagé, mais je ne l'ai pas sérieusement envisagé, mais d'aller en psycho par exemple, socio après le BAC, mais là ils m'ont quand même fait comprendre parce que moi je n'avais pas, enfin je ne l'ai pas clairement envisagé, mais je ne connaissais pas grand-chose, ils m'ont dit c'est la voie de garage, donc n'y va pas. »

Salomé : « avec l'assurance d'avoir quand même un métier à la fin, ce qui avait l'air d'être un truc important (Rires) et mes parents le disaient, ben une prépa littéraire en fait tu vas être prof ou au chômage. Et moi à l'époque, je n'avais pas envie d'être prof (Rires) et au chômage ça n'avait pas l'air cool non plus (Rires). »

« Sauf que le théâtre pour ma mère, elle avait dit quand même c'est particulier. Enfin, elle entendait des gens qui étaient artistes peintres, elle me disait le théâtre non quoi genre (Rires). Genre, c'est différent parce que ouais, elle du coup elle lisait aussi pleins d'articles sur le théâtre, des articles angoissants que Google lui renvoyait en boucle, genre précarité des artistes, sexisme envers les comédiennes et elle m'envoyait tout le temps, tout le temps des mails pour ça. »

Valentine : « La raison pour laquelle je ne suis pas devenue musicienne, c'est que comme j'étais bonne en classe et que je n'étais pas non plus enfin un petit génie en musique, c'était quand même très risqué par rapport à ce que je pouvais faire par ailleurs, donc j'ai suivi la voie classique. »

c) Parfois, reconnaître que les parents avaient raison

Aurélie : « d'un côté, je les comprends et je ne le regrette pas d'avoir fait une prépa parce que je pense que ça m'a appris beaucoup de choses. »

Charles : « Non mais c'est fou parce qu'on prend à 18 ans des... on fait des choix qui sont un peu à l'encontre des parents, puis après, dix ans après on réfléchit, tiens. »
« plus je grandis, plus j'avance en âge et plus je me dis qu'en fait mes parents avaient raison sur un certain nombre de choses, alors qu'à l'époque je n'en avais pas du tout conscience. »

Iris : « Donc mes parents m'ont dit tu aurais été journaliste, ça aurait été pire parce que c'était vraiment une volonté, une passion, et là tu te serais retrouvée dans un monde de loups où en fait il faut se tirer dans les pattes, où enfin tu vois ton boss te dit tu n'écris pas ça, tu n'écris ça et tu serais devenue folle. Là au moins, tu n'aimes pas ce que tu fais, donc tu as au moins la déception en moins parce que la déception tu t'y attendais. Et quand ils me disent ça, je me dis qu'ils n'ont peut-être pas tort. »

« si je m'investis dans un boulot que j'avais envie de faire, qui me passionne, une vocation et que j'échoue, là je suis foutue en fait. »

6 - La pression académique

Aurélie : « En prépa, mes professeurs m'ont clairement guidée vers une prépa commerciale. »

« Oui, mes profs ont eu un impact en prépa, oui je pense. »

Baptiste : « Ouais c'est plus les profs ouais. Vu que j'avais des bons résultats, ils m'ont dit... et vu que je ne savais pas trop quoi faire... voilà. »

Charles : « Oui, si, j'étais un bon élève, on m'a dit tu peux faire une prépa. J'étais un bon élève dans un bon lycée, on me dit tu vas faire une prépa, tel établissement, tel établissement c'est bien. »

Frédéric : « mon prof de maths était ancien prof en prépa et bon je voulais déjà faire une prépa, mais du coup lui étant anciennement prof en prépa, il m'a poussé à aller en classes préparatoires, il a poussé un peu mon dossier, etc. et du coup il a eu une influence sur mon parcours. »

Guillaume : « mes profs aussi m'ont dit mais tu es bon, suis aussi tes potes, on va te booster, du coup j'ai été boosté par tous mes amis, mes profs en terminale et j'ai fait une classe prépa du coup ECE en économie. »
« J'avais des profs de prépa qui m'avait incité à continuer mes études. »

Jessica : « Après, oui c'est sûr que le corps académique t'influence, enfin peut-être que je n'aurais jamais eu l'idée de faire une prépa si on me l'avait pas suggéré et ce n'est même pas et ça c'est vraiment le système académique quand même qui t'oriente. »

Justine : « Oui, les profs de fac hein qui m'ont dit je te verrais bien en doctorat. Ça je l'ai beaucoup eu. »

Mareva : « mon prof en terminale voulait que je fasse une PC dans un grand lycée parisien. »

Marine : « quant aux profs, j'ai eu quelques profs de maths en particulier qui ont été incroyables avec moi et qui m'ont permis de vraiment, bah comprendre et apprécier ce que je faisais dans leurs cours, qui ont dû participer aussi au fait que je choisisse ingé plutôt qu'art ouais. »

Martin : « J'ai été quand même influencé je pense par un professeur qui faisait de la stratégie dans mon école de commerce où j'ai beaucoup apprécié ce cours qui du coup, m'a fait faire des stages là-dedans. »

Mélanie : « lui son cours m'a quand même renforcée dans l'idée qu'il ne fallait pas que je lâche le socio-psycho et je l'ai recontacté au moment où j'ai voulu partir en psycho. »

Noémie : « j'ai eu la chance d'être beaucoup soutenue par mon ancien professeur de classe préparatoire. »
« c'est vraiment lui qui m'a aiguillée. »

Pauline : « quand mon prof de lycée en terminale m'a dit Pauline, faut que tu fasses prépa, mes parents ont dit super. »
« Ah c'est complètement mon prof de lycée qui a fait que j'ai fait prépa hein. »

Pierre : « je pense que clairement c'est pour ça que j'ai fait une prépa quoi, c'est parce que mes profs me disaient tu ne sais pas quoi faire, fais une prépa tu pourras faire ce que tu veux. »

Salomé : « mes profs aussi parce que j'étais bonne dans les matières scientifiques, mais ça ne m'intéressait pas du tout. »

« Mon prof principal en terminale il voulait que je fasse des études d'ingénieur. Il me disait la France en a besoin, toi tu es bonne en matières scientifiques. »

Valentine : « Les profs, ils ont, ben en fait ils m'ont dit qu'il fallait que je fasse une prépa. »

7 - Les rêves de gosse

a) L'artisanat

Caroline : « il y a eu boulangère. »

Victor : « Étant tout jeune, je rêvais d'être fabricant de jeux, de jouets, mais oui j'aime bien tu vois créer de mes mains. »

b) Devenir avocat

Iris : « Avocate, complètement. On m'appelait toujours l'avocate du diable parce qu'en fait j'adorais, j'ai toujours enfin de vraiment depuis toute petite, que tout soit juste et quand ça ne l'est pas, que tu sois prof, que tu sois directeur, que tu sois mon père ou ma mère, en fait je te rentre dedans. »

« en fait, c'est vraiment ça, c'est-à-dire que j'ai grandi en me disant moi ce que je veux faire au quotidien, c'est de rétablir les injustices. »

c) Embrasser une carrière artistique

Adèle : « artiste. »

« Peinture ou musique ou chant ou global. »

Agathe : « après je voulais être actrice. »

« c'était un rêve, je voulais être actrice. »

Audrey : « plutôt comédienne. »

Aurélié : « Alors déjà, voilà, il y avait chanteuse lyrique. »

Baptiste : « après, j'ai eu ma période batteur aussi. Genre la batterie. »

Esther : « je me suis beaucoup intéressée à l'art plus tard au collège on va dire surtout et on a dans notre ville une boutique un peu façon Galeries Lafayette et leur

vitrine de magasin... c'est un énorme magasin qui est super cool et leurs vitrines sont toujours faites par des artistes et elles sont toujours mais vraiment trop belles fin j'y allais souvent juste pour voir les vitrines et après j'étais contente et je repartais. Je me souviens qu'à chaque fois que je passais devant je disais souvent à ma mère : « oh, je donnerai tellement tout pour être celle qui designe, pour être l'artiste qui designe les vitrines » donc je pense que ça c'est un des seuls jobs où vraiment je me rappelle en tout cas de rêver de ça en disant : « oh j'aimerais trop faire ça quand je serai plus grande ». »

Marine : « j'ai eu une vraie hésitation à un moment donné entre ingé et école d'art donc ça a été mon gros doute voilà. »

Mélanie : « Alors, je voulais être chanteuse (Rires). Je chante très bien et je voulais être chanteuse. »

Pauline : « je pense que je suis passée par la phase prof de danse vu que j'étais au conservatoire en danse classique. »

Salomé : « quand j'avais 8 ans, 8/10 ans, je voulais être artiste. »
« je faisais des dessins et je me disais oui, je vais être artiste peintre. »

Valentine : « j'ai failli devenir musicienne (Rires). Au collège, enfin vers la seconde là je me suis très sérieusement posé la question de faire du chant lyrique et de m'orienter complètement là-dedans. »

Victor : « j'aime bien dessiner, j'avais fait un peu de cours aussi, voilà, la création c'est un truc qui m'a toujours un peu botté. »

d) L'écriture

Aurélie : « Je voulais aussi devenir écrivain, ça j'ai toujours voulu. »

Noémie : « Quand j'étais ado, je voulais devenir poète. »

Valentine : « Le plus ancien et le plus tenace, c'est d'être écrivaine hein. »

e) Devenir enseignant

Agathe : « Je voulais être professeure des écoles, je voulais être maîtresse. Très longtemps j'ai voulu être maîtresse. »

Clémentine : « j'ai dit maîtresse pendant un moment. »

Julia : « Je voulais faire maîtresse. »

Justine : « Je voulais faire maîtresse quand j'étais petite, comme toutes les filles je pense. »

Marc : « Après, j'ai toujours bien aimé donner des cours, expliquer des choses, donc je pense que j'aurais bien aimé aussi être prof et c'est quelque chose qu'enfin je n'exclus pas. »

Mélanie : « je voulais être maîtresse. »

Olivier : « Il y avait le métier peut-être de prof, voilà, il y avait le métier de prof. Alors, c'était prof de maths ou prof de philo en fonction des périodes. »
« je n'avais pas un grand métier dont je rêvais à part avoir l'idée d'être prof pendant un moment. »

Pauline : « je pense que j'ai dû dire comme toutes les petites filles hein maîtresse d'école. »

f) La finance

André : « sinon du coup après je voulais être trader puisque c'est la vue hollywoodienne du business, de la réussite et du mec qui fait de l'argent. »

Charles : « à terme je voulais faire de la finance je pense, oui au lycée. »
« Au lycée, je regardais le Wall Street avec Michaël Douglas et Charlie Sheen. »

g) Devenir médecin

Estelle : « Après, je voulais être médecin aussi. »

Julia : « Après, j'ai voulu faire médecin. »
« Médecin, c'est un truc que j'ai voulu, au fond de moi je ne sais même pas si je ne veux pas toujours faire ça tu vois. »

Martin : « j'hésitais avec médecin, j'aurais bien aimé être médecin. C'est un métier où je me dis que c'était assez utile aussi. »

Mélanie : « Et après par contre, à partir de l'âge de 12, 13 ans médecine. »

Victor : « Oui, j'étais attiré par la médecine. »

h) Devenir paléontologue

Guillaume : « c'est paléontologue. »
« Je pense que ce qui m'attirait, je pense qu'il y a un côté très, je pense que c'est la Terre, je pense qu'il y a un côté très terrien, historique, enfin un côté tu vois enfoui, de trouver, de chercher, d'être, assez tôt j'avais fait ce parallèle-là tu vois, mais aujourd'hui je suis fan de tout ce qui est espionnage. »
« je pense qu'il y a ce côté-là tu vois de chercher complètement et c'est ça qui me plaisait et puis j'avais un côté un peu scientifique quand j'étais petit. »

i) Devenir pilote de chasse

Estelle : « pilote de chasse dans l'armée de l'air. »

j) Faire carrière dans le sport

Baptiste : « Moi je voulais être pelotari professionnel, pelotari, c'est joueur de pelote basque ouais et voilà. »

Frédéric : « à peu près au même moment je pense footballeur. »
« effectivement au primaire j'étais, comme beaucoup d'enfants mon rêve c'était de gagner la coupe du monde. »

Jules : « je crois que je disais ça, je disais prof, pas prof mais... pro en parlant professionnel de tennis. »
« si c'est professionnel de tennis, là c'est quasiment impossible. »
« C'était vraiment le professionnel, le mec qui fait le tour du monde, qui signe des autographes et qui gagne plein d'argent. »

Victor : « un peu un regret que je garde et que je garderais probablement toute ma vie parce qu'il y a un moment où j'aurais pu toucher du doigt carrière d'arbitre pro, mais ça aurait nécessité de faire une croix sur la prépa et au vu du risque que représentait la carrière sportive, je n'ai pas poursuivi. »

k) Devenir vétérinaire

Pauline : « je crois que j'ai dit véto, pendant un moment d'ailleurs j'avais fait mon stage de troisième là-bas dans un cabinet vétérinaire, c'était génial d'ailleurs. »

8 - Trouver sa vocation

Iris : « C'est vraiment de bonnes amies et qui m'ont toujours conseillée et aidée. Et au contraire, elles, elles me disaient mais tu n'es pas faite pour le monde de l'entreprise. Ce n'est juste pas fait pour toi. Ce n'est pas possible. En fait, il faut que tu aies un métier qu'on appelle tu vois des vocations, prof, médecin, ce que tu veux. »

« Contrairement à certaines personnes qui disent mais en fait comment tu arrives à écrire dix pages sur un mot, moi j'adore ça. Je suis capable d'écrire cent-cinquante pages sur une idée. Et en fait, enfin quand je suis inspirée, vraiment ça peut me prendre et je peux écrire pendant des heures et des heures sans m'arrêter. Et c'est quelque chose qui, où je me sens mais tellement loin de ma vie quotidienne, où je me sens tellement libre, tellement moi-même, j'ai l'impression de souffler et d'être vraiment enfin moi-même. Donc c'est quelque chose qui pourrait me plaire. »
« c'est une envie qui te vient des tripes. »

Jade : « je suis allée sur leur site et là je suis tombée sur une annonce, il cherchait une prof de primaire dans une banlieue assez étendue du 93 et je ne sais pas, j'ai eu un déclic, je me suis dit, c'est pour moi. »

« je pense qu'enseigner c'est ma vocation et enseigner dans des endroits difficiles, c'est ma vocation. »

« clairement j'avais un appel à enseigner. »

« Après, j'ai donné beaucoup de cours particuliers à Paris, à Lyon, soit en tant que bénévole ou en tant que payée, enfin salariée, et à chaque fois je sentais que ça me plaisait vachement quoi. Donc c'est venu vraiment plus tard, tu vois, cette notion de wouah en fait c'est ma vocation. »

Jules : « Il y a des gars qui vont faire des études et qui vont finir dans les cabinets d'avocats, de consulting ou ministériels, etc. alors qu'en fait, ils auraient juste rêvé c'est d'être moniteur de voile ou restaurateur quoi. Et à mon avis, je pense qu'on se fait vraiment avoir quoi. »

Julia : « et puis là tu vois j'ai commencé à donner des cours, je n'en ai pas donné beaucoup, mais là je viens vraiment, tu sens vraiment que tu as un rôle sur la manière dont ils se développent, sur qui ils vont devenir, sur la société de demain, ça ça me fait vraiment kiffer quoi. »

Marc : « en fait, monter ma boîte grosso modo c'est quelque chose que j'ai eu dans le sang au moins depuis le collège, oui. »

Noémie : « je peux me sentir parfois investie d'une mission sacrée quoi (Rires). C'est-à-dire que j'ai l'impression, ben voilà, moi la philosophie c'est quelque chose qui a énormément de valeur pour moi. Si j'ai choisi ça, c'est parce que c'est ce qu'il y a le plus de valeur et que ben l'idée que je peux transmettre ça à des élèves, leur donner les conditions d'accéder à ce qui pour moi, enfin quelque chose qui pour moi a énormément de valeur, c'est quelque chose qui a énormément de sens pour moi. »

« Pour moi, l'enseignement c'est quelque chose qui a vraiment du sens, qui quand on est dans les conditions où on peut vraiment transmettre, c'est quelque chose qui est absolument formidable. »

« en tout cas j'ai l'impression que ce que je fais voilà a du sens et que je leur apporte quelque chose. »

Salomé : « c'est une amie à moi qui m'en a parlé, qui avait fait la même école de commerce derrière moi et qui elle avait arrêté complètement pour devenir comédienne. »

« Parce qu'elle était plutôt littéraire et vraiment elle n'arrivait pas à se forcer, les cours de finance, c'était maladif. »

« la musique nous proposait des trucs incroyables, des univers complètement différents et nous on pouvait poser quelque chose et la musique suivait. Et c'était vraiment genre je me suis dit je vais faire ça toute ma vie. »

VI - Que faire d'une grosse somme d'argent ?

1 - Investir dans son entreprise

Adèle : « J'ouvre une ferme pédagogique. »
« ce serait mon business comme ça je ne dépendrais de personne on va dire. »

Agathe : « je continuerais dans l'entreprise de maroquinerie. Je rachèterais les parts de tout le monde sans du coup trop négocier au moins tu n'as pas trop de soucis. »
« je ferais forcément de nouveaux investissements et je changerais de local, et j'agrandirais, j'embaucherais des gens. »

Antoine : « Si ta thune est illimitée, on ne part pas sur le même genre de boîte. »

Caroline : « Je pourrais peut-être devenir ma propre, monter mon entreprise parce que du coup j'aurais des capitaux propres. »

Esther : « j'investirais carrément une grosse partie aussi dans ma boîte pour justement créer des équipes. »
« j'investirais moi-même dans déjà un studio plus grand et dans des salaires à donner à des employés. »

Frédéric : « J'investis dans le resto, je ne sais pas si j'investis tout, mais j'investis pour son développement, oui c'est sûr. »

Guillaume : « tout mon argent irait en investissement dans des boîtes, des trucs comme ça. »

Jules : « Je pense que j'aurais une entreprise. »
« ouais j'aimerais bien avoir une entreprise. »

Marc : « Oui, je pense que je continue mon projet, j'investis une partie de cet argent dans mon projet justement pour l'accélérer et construire, on est d'ailleurs en train d'essayer de lever des fonds, donc justement si je pouvais les fournir moi-même ça aiderait. »

Mareva : « Je pense que je monte un hôtel et un resto tu vois. »
« je sais que sinon si je m'écoutais moi je monterais un resto demain. »
« dès que j'ai de l'argent, c'est trop bien parce que j'investis dans un resto. »

Martin : « après, je partirais et j'utiliserais je pense ces millions d'euros pour à la fois développer un business ou aider à l'extension d'un business qui me parle, avec un petit peu de sens. »

Olivier : « Je n'irais pas remonter ma boîte de facto, je sais qu'une opportunité serait désormais beaucoup plus ouverte. Je n'exclus pas de le refaire un jour, mais j'attendrais d'avoir un projet vraiment un truc plus clair. »

« je vais peut-être être plus dans une logique d'investisseur, dans une logique entrepreneur par exemple. »

Valentine : « si je n'avais eu aucune contrainte financière, concrètement devoir toucher un salaire, je pense que j'aurais peut-être monté une boîte. »

2 - Partir en voyage

Esther : « je pense que je pars voyager pendant un petit moment avant tout. »
« je pense que j'en garde une partie pour le voyage. »

Guillaume : « je ferais un énorme voyage où je me fais kiffer avec ma copine c'est sûr. »

Jessica : « faire d'autres choses type voyager. »

Marc : « Moi, j'ai toujours rêvé de passer beaucoup de temps à voyager, d'aller vivre six mois en Amérique latine. Juste prendre l'avion, arriver et découvrir le continent de façon totalement libre. C'est une expérience qui me fait rêver, que j'aimerais beaucoup faire plus tard si j'ai le temps et l'opportunité. Et donc oui, si j'avais de l'argent, c'est aussi un projet que je concrétiserais, ça c'est sûr. »

3 - Se lancer dans une carrière artistique

Audrey : « Soit je fais du théâtre 100 % donc à la fois en tant que comédienne, metteur en scène, j'écris. J'aimerais bien écrire, c'est vraiment un truc que j'aimerais faire. »

Aurélié : « si je gagnais à l'EuroMillions, donc si j'étais vraiment très riche, je pense que je reprendrais des études musicales parce que c'est une de mes passions et je ferais en sorte de me donner à fond là-dedans et j'aurais suffisamment de quoi vivre pour, voilà, pour améliorer mon niveau de chant et devenir chanteuse lyrique, ce qui est un rêve de jeune fille que je n'ai jamais réalisé pour tout un tas de raisons, voilà, je pense que je ferais ça. »

Clémentine : « si j'avais vraiment beaucoup d'argent, j'y réfléchirais à vraiment peut-être écrire un livre. »

Guillaume : « je me prendrais des cours de DJ, je prendrais des cours de plein, plein de gens pour progresser beaucoup plus vite tu vois, pour être accompagné, là je suis accompagné aujourd'hui tu vois, mais être accompagné encore plus, donc j'investirais, tu vois en ce moment je vois, je travaille toutes les semaines avec un producteur à Paris, on travaille sur un, enfin sur un EP, donc je travaille toutes les semaines je vais en studio et je rape, mais tu vois si vraiment j'étais à l'EuroMillions, ben limite je me paierais un studio, je travaillerais tous les jours, en gros je gagnerais plus de temps. »

Salomé : « Je continue le théâtre. »

Valentine : « je me consacrerai à fond à un projet perso que j'ai depuis à peu près deux ans et qui a du mal à avancer. En fait, je suis en train d'écrire un truc qui j'espère un jour deviendra un bouquin. »

4 - Rejoindre le milieu associatif

Audrey : « je fais de l'associatif. »

Caroline : « je pense qu'avec cet argent, j'essaierais de faire quelque chose qui aurait pour le coup vraiment un réel impact, enfin le partager en partie autour de moi, mais surtout enfin mener des missions vraiment qui ont un impact sur le monde et qui participeraient à atténuer un peu certains problèmes que je pourrais rencontrer. »

Jade : « j'aimerais bien monter mon école aussi, mais avec l'association dans laquelle je suis actuellement. »

« une fois l'école créée, je ne sais pas. Je pense que j'irais au Proche-Orient et que je me joindrais à une association déjà existante pour aider les chrétiens du Proche-Orient. »

Marine : « Peut-être que je monterais une asso au bout de quelques temps ou ce genre de choses. »

Martin : « avec le reste, je pense que je soutiendrais une ONG ou quelque chose comme ça en dehors de mon travail. »

Mélanie : « Ou alors carrément des trucs hyper associatifs, limite humanitaires, enfin, mais avec une autre dimension. »

Raphaël : « je participerais du coup à, comment dire, à faire en sorte que les gens vivent mieux d'une manière générale et ce qui passerait aujourd'hui par essayer de lutter contre le réchauffement climatique notamment. »

5 - Réparer les injustices

Iris : « je ne me barre pas pour autant dans le sens où j'ai envie, ma réelle envie, c'est de faire tomber ces boîtes-là. C'est-à-dire que je ferais tout mon possible avec l'argent que j'ai pour faire en sorte que toutes ces boîtes fassent faillite d'une manière ou d'une autre. Est-ce que c'est les racheter pour mieux les tuer ? Est-ce que j'aurais assez de tunes pour les racheter oui, sinon c'est trouver le moyen que ces boîtes arrêtent d'exister enfin en fait. Je n'ai pas envie de fuir et d'aller vivre ailleurs et me dire génial. Je n'ai pas envie de savoir que ces boîtes existent, même si je ne les vois pas. Et donc je ferais tout pour les casser, ce serait mieux pour tout le monde. »

« en fait c'est rétablir l'injustice du monde. Si ces boîtes n'existent plus, c'est déjà un problème en moins et un problème de taille. »

Raphaël : « les milliardaires quand ils veulent investir dans... enfin quand ils veulent aider des pays à se développer, ils ne le font pas en faisant un chèque juste, ils ont

des gens qui travaillent et qui cherchent la meilleure façon de le faire, donc forcément il y aura de ça. »

VII - À la recherche du sens au travail

1 - Autonomie

a) Gérer soi-même ses horaires

Agathe : « je suis quand même libre de mes horaires. Donc si un jour j'ai envie d'arriver à 10h en ben j'arrive à 10h et si un vendredi aprèm voilà j'ai ma tante ou mes cousins ou je ne sais pas quoi, eh ben je vais prendre mon vendredi aprèm et voilà et du coup je travaille le samedi ou je m'arrange aussi, après j'apprécie aussi beaucoup cette flexibilité dans les horaires, je n'ai de comptes à rendre à personne quoi. »

Audrey : « Alors moi, clairement je fais ce que je veux. J'arrive à 11h le matin si je veux ou je commence à 8h, je finis à 17h, je fais ce que je veux en fait du moment que je fais mon travail et ça c'est valorisant de ne pas se sentir vraiment suivie au quotidien, enfin ça c'est ce genre de choses qui ne me convient pas du tout. »
« je suis assez libre dans l'organisation de mon emploi du temps. »

Aurélié : « Le troisième critère de motivation, je dirais que c'est le cadre de travail, la flexibilité que ça apporte par rapport à toutes les entreprises que j'ai connues avant. Ça veut dire qu'avant, je n'étais que dans des grosses entreprises où tout je trouvais était un petit peu rigide, voilà, il fallait arriver vraiment à telle heure, partir à telle heure. Là, j'ai une organisation un peu plus souple de mon travail. »
« Voilà, j'ai quand même une liberté dans la gestion de mon emploi du temps qui est assez agréable. Je peux prendre ma pause déjeuner de 15h à 16h. Je fais vraiment ce que je veux dans l'organisation de mes horaires et de mon temps. »
« je décide de l'heure à laquelle je pars. »

Clémentine : « l'autonomie dans mon travail, la liberté dans mes horaires. »
« en fait le fait de pouvoir peut-être faire plus de coupures ou d'être parfois chez moi ou de prendre une pause d'une heure ou deux heures, même si c'est en plein, je préférerais prendre deux heures de pause en plein milieu d'après-midi parce que j'en ai besoin, j'ai besoin de respirer et terminer un peu plus tard que d'être ficelée à une chaise sur des horaires contraints on va dire. »
« En fait c'est ça, ce serait vraiment l'idée, c'est je suis vraiment convaincue que l'organisation 8h/19h c'est, enfin ce n'est pas du tout idéal. Je ressens vraiment parfois des moments où juste je ne suis pas efficace ou que ce n'est pas le moment et ben je suis là et je sais que ça va être peu efficace, mais en même temps on ne peut pas se permettre de partir à 15h et de dire que moi mon rythme biologique, c'est de reprendre à 18h. Enfin, c'est de travailler de 18 à 21h. »
« ce qui est difficile à justifier, c'est j'ai besoin de faire du télétravail ou de modifier mes horaires pour moi personnellement, pour mon rythme. »
« je serais soit en fait dans une petite structure, soit en freelance pour avoir justement la liberté en fait de travailler à mon rythme, de m'investir aux horaires auxquels j'ai envie de m'investir. »

Esther : « t'es obligé d'être au boulot et on me mettait un peu sous pression en fait d'être là tout le temps et quand tu partais à quatre heures ou cinq heures, c'était : « alors, t'as pris ton aprèm », fin la blague pas drôle des grosses boîtes. »

« Ma journée, ce n'est pas forcément 8h-20h, ça peut être un peu ce que je veux aussi, je peux travailler les week-ends fin c'est vraiment la liberté de tout quoi. La liberté, c'est quelque chose qui me rend heureuse. »

Justine : « dans l'ancien ce qui me dérangeait aussi c'était le côté il faut faire toujours plus d'heures. Si tu pars à 18h, on te demande ah ben, tu as pris ton après-midi, voilà, ça je trouve c'est des trucs sur lesquels il y a, dans mon cabinet ça ne se ressent pas trop, mais dans le conseil c'est quand même encore pas mal ancré et il serait quand même temps d'évoluer là-dessus. »

Livia : « en fait c'est aussi ça qui est bien je pense dans ce cabinet de conseil c'est qu'il y a des... on est libre un peu de travailler comme on veut. »

Marc : « j'organise mon temps un peu plus comme je veux. »

Martin : « Je pense que j'aurais encore plus sacralisé les horaires de travail, tu vois, j'aurais peut-être dit : « chacun bosse tant d'heures par jour et après basta quoi », peut-être encore plus sacraliser. »

Mélanie : « je pense que je ne suis pas faite pour l'entreprise parce que je ne suis pas du tout faite pour le rythme de l'entreprise. »

« je suis quelqu'un d'hyper indépendante, j'ai besoin d'avoir mes horaires. Donc là, voilà, je m'organise comme je veux. »

« je suis maître de mes horaires et j'ai envie d'aller à la Poste, je vais à la Poste, enfin des trucs comme ça. »

Noémie : « Je préférerais rester chez moi et puis m'organiser comme je voulais, lire toute seule. Donc ça, c'est quelque chose que j'apprécie quoi de pouvoir organiser mon temps comme je veux, oui c'est très bien. »

« c'est une gestion du temps qui du coup est très libre. »

Pauline : « tu vois je vois même mon copain, mes potes quand tu leur dis que tu finis à 19h, la phrase-type : « c'est ah tu as fini tôt aujourd'hui », j'ai envie de leur foutre un poing dans la tête quoi. »

« J'ai envie de leur dire mais faut arrêter avec ces expressions en fait. »

Pierre : « en tout cas ça moi je vois que je me sens libre, je me lève vraiment parce que je choisis de me lever, personne n'a d'horaires. »

« c'est vraiment cette liberté qu'on vit, donc je me lève parce que je choisis de me lever et si un jour je n'avais plus envie de me lever ben je ne me lèverais pas. »

« ce qui est sûr c'est qu'une des clés c'est de respecter nos rythmes. »

« pour moi c'est très clair que j'ai extrêmement besoin d'être libre, si je ne veux pas venir bosser un matin je ne viendrais pas bosser le matin en fait et t'inquiète au total je ferais le boulot, mais juste je demande d'être libre de le faire quand je le fais, je lui avais dit voilà il y a des moments où je suis très productif, très efficace, voilà je peux produire beaucoup de boulot et d'autres moments où je ne suis pas du tout productif, ça ne sert à rien que je vienne au boulot et je le sais très bien. »

Valentine : « il n'y a pas de rigidité sur les horaires, c'est vraiment les besoins qui dictent nos horaires. »

b) Gérer soi-même ses jours de repos

Agathe : « je me suis mise auto-entrepreneure ce qui m'a permis de bosser entre au maximum j'ai bossé quatre jours par semaine, au minimum j'ai bossé deux jours par semaine pour lui. »

Aurélié : « Je peux organiser mes journées comme je le souhaite, mes semaines aussi à peu près comme je le souhaite. Par exemple, je travaille le samedi et ça veut dire qu'il y a un jour dans la semaine que je peux rattraper ou alors je peux travailler six jours par semaine si j'en ai envie et me prendre quelques jours de vacances plus tard. »

Esther : « Sachant aussi juste que mes week-ends, ce n'est pas forcément samedi, dimanche, ce n'est pas le week-end... je peux les prendre un peu quand je veux. »
« c'est la liberté de me dire : « bah, mon week-end, ce n'est pas forcément un samedi et un dimanche comme ce qu'on nous impose mais ça peut être un lundi, mardi, en plus ça coûte moins cher donc c'est top... », partir en vacances comme je veux. »

Jules : « avoir la possibilité de prendre des périodes off assez régulièrement pour me ressourcer et faire autre chose quoi. »

Noémie : « ça fait très longtemps que je n'ai plus vraiment le sentiment d'avoir de week-end, mais ce qui n'est pas une mauvaise chose. »
« je fais des pauses simplement quand je suis fatiguée, quand j'en ai envie, mais le samedi, dimanche c'est des jours comme les autres où je travaille quoi. »
« l'après-midi je n'ai pas envie de travailler, je ne travaille pas et puis je prends ma pause à ce moment-là quoi. »

Pierre : « on essaie plutôt de se fixer des moments où on ne travaille pas, de se prendre des semaines de vacances où on n'a pas le droit de parler boulot, de faire des choses comme ça. »
« après parfois je vais prendre une matinée off, une après-midi off, enfin je vais être totalement libre et ça se décide sur le moment. »

c) Gérer soi-même ses priorités

Agathe : « je voulais me laisser la liberté de choisir vraiment mon projet. »
« j'aimerais bien être voilà un peu libre et choisir. »
« ça me laissait la possibilité de choisir sur quel projet je travaillais, d'où je travaillais aussi, est-ce que je bossais de chez moi entre autres, donc ça c'était vachement bien. »
« je n'aime pas qu'on me dise ce que j'ai à faire. »

« j'ai un peu de mal voilà à ne pas comprendre, quand quelqu'un me dit il faut que tu fasses ça absolument et que je ne comprends pas forcément la finalité et que voilà ce n'est pas... et puis j'aime bien faire les choses par moi-même parce que je l'ai décidé et parce que je définis ma priorité quoi. »

Estelle : « mon autonomisation et j'étais de plus en plus indépendante sur mes projets. »
« je pilote mon truc. »

Esther : « je n'ai pas tellement une routine, je suis désolée, c'est un peu le brouillard dans ce que je te dis mais en fait ça dépend de ce que j'ai à faire et quand. »

Jade : « En fait, dans le travail je suis très indépendante, donc j'aime bien qu'on me foute la paix. »
« je me débrouille toute seule. »

Justine : « on peut gérer un peu notre planning comme on veut. »

Marc : « ça m'a plu parce qu'au départ du coup on me donnait plus d'indépendance sur les différents dossiers. »

Mareva : « C'est génial parce que je suis super libre, personne ne me demande ce que je fais, enfin c'est moi qui choisis vraiment, je fais mes journées un peu à la carte et tout. »

Martin : « moi j'ai toujours eu des relations assez bonnes avec mes managers sauf à quelques exceptions et la façon dont ça se traduit, c'est bah une assez bonne confiance dans les rendus des livrables, une autonomie ensuite dans la relation du client. »

Mélanie : « je ne supporte pas de devoir, enfin il y a mes horaires, mais il y a aussi de devoir un tel... fin être au service des gens en permanence en fait. »

Olivier : « à l'époque effectivement je voyais beaucoup l'entrepreneuriat comme un moyen d'avoir de l'indépendance. »

d) [Mettre en place des relations saines avec les collaborateurs](#)

Antoine : « c'est bien d'avoir une ligne directrice sur les valeurs que tu essayes de retrouver dans l'équipe que tu as. »

Aurélié : « Je ferais en sorte que tout le monde soit agréable et humain. »

Esther : « je me suis toujours dit : le jour où moi je peux être mon propre boss et qu'ensuite, j'ai des gens qui travailleront pour moi, genre je saurai comment ne pas les traiter ou comment les faire se sentir bien dans l'entreprise... c'est quelque chose... je pense que j'aurai hâte de voir ma boîte se développer si ça marche et de

justement donner vraiment une qualité de vie professionnelle on va dire à mes employés très bonne quoi, qui soit très flexible mais basée sur la confiance. »

Frédéric : « forcément les gens qu'on a recrutés sont des gens qui partagent un peu le même état d'esprit, donc il y a une vraie cohésion, une vraie volonté tous ensemble de faire grandir notre activité. »

Jules : « d'avoir une équipe qui travaille avec moi, pas pour moi mais avec moi et... qu'on construise parce que je trouve que c'est beau le fait de construire quelque chose sous le sabot en fait, de construire quelque chose qui aide les gens, je trouve ça intéressant et je trouve ça beau. »

Pierre : « nous on a une structure qui fonctionne de manière sociocratique entre sociocratie et holocratie, c'est deux termes d'organisation qui reposent sur une organisation en cercle où chacun a des rôles et un nombre de rôles qui peut être assez important. »

« je fais partie du cercle de coordination qui est l'organe un petit peu central qui coordonne différents cercles, donc un peu rapproché d'un conseil d'administration à part qu'un conseil d'administration c'est très descendant, les décisions, enfin les membres du conseil d'administration sont élus en général par tout le monde ou par l'actionnaire principal et leurs décisions s'imposent là où le cercle de coordination nous c'est vraiment un organe qui n'est pas au-dessus, ça serait comme un cerveau, le cerveau il n'est pas en soi plus important que le cœur ou je ne sais quoi, c'est juste différents organes. »

« c'est voilà une autre manière de décider ensemble, une autre manière de gérer nos conflits. »

« le fait d'avoir ce fonctionnement-là est extrêmement riche pour moi parce que je ne fais pas quelque chose parce que quelqu'un au-dessus de moi a décidé qu'il faut que je le fasse, ça je ne l'ai jamais supporté, l'autoritarisme et tout ça j'ai toujours eu du mal et à l'inverse, je n'ai pas non plus à décider de ce que les autres vont faire et eux n'attendent pas de moi que je décide et donc ont une autonomie qui me rend aussi moi-même plus libre. »

« en fait ça ne se décide pas des valeurs, ça transpire un peu de qui on est, de comment on est et du coup en fait après un an on voit quand même clairement certaines choses se dégager. »

Raphaël : « Pour des petites entreprises, tu peux recruter des gens de manière un peu sélectionnée sur ce genre d'aspects en essayant de voir en entretien s'ils correspondent plus à telle ou telle valeur. »

Valentine : « créer une boîte pérenne avec une équipe heureuse qui vend un produit qui a du sens. »

2 - Impact

a) Niveau personnel

Maîtriser le projet et le processus de production de A à Z

André : « ça demande énormément de gens pour coder un jeu vidéo et que forcément par exemple il y a telle équipe va faire ça et qu'au sein de cette équipe quelqu'un va être assigné à une tâche et que du coup il va être spécialiste de coder dans cette... cette chose-là et ça, ça fait qu'on est très spécialisé et qu'on n'a pas la vue d'ensemble du jeu quoi. »

Antoine : « d'un point de vue personnel, je t'avoue que j'aime aussi bien garder la main sur ce que je fais. »
« avoir un accès assez rapide à la, au projet directement. »

Caroline : « le fait que ce soit une période longue, les missions que j'ai pu mener, j'ai pu en mener certaines de bout en bout et pas partir en plein milieu ou arriver à la moitié par exemple. »

Estelle : « ce besoin d'approfondir vraiment les choses et un projet. »

Iris : « je faisais tout de A à Z. »

Jules : « Je n'avais rien, j'ai dû tout tout faire moi-même quoi. Donc les nouveaux moyens pour trouver des candidats, c'est tout moi qui ai tout, en tout cas pendant 18 mois, j'étais tout seul à la barre quoi. »
« C'est vraiment de faire quelque chose, d'arriver à construire un projet. »

Mareva : « j'ai négocié, enfin là j'ai changé un peu mon poste avec la directrice digitale en lui disant il y a des sujets que je veux suivre de plus près tu vois, garder un espèce d'œil sur le contenu et d'avoir l'impression d'avoir un peu un impact sur ces sujets transverses et je pense que c'est ma valeur ajoutée, mais c'est moi qui ai dû un peu pousser pour construire ça tu vois. »

Olivier : « j'aime bien les projets et faire avancer les projets sur lesquels je suis. »
« je vois qu'il y a des projets et qu'il y a moyen de faire avancer, donc du coup c'est ça je pense qui me pousse le matin et qui me donne envie d'y aller. »
« j'avais comme objectif d'entrer dans une boîte et puis de pouvoir avoir de l'impact et de sentir que, voilà, il faut porter des projets et réussir à faire réussir des projets, donc c'est ça qui vraiment me motivait. »
« Ça se manifeste que je travaille sur un projet que j'ai utilisé à des moments où j'avais, où c'était un vrai sujet de trouver son boulot. »
« En tout cas, j'ai trouvé une constante que je veux retrouver dans ma... que je pense qui va durer toute ma carrière, c'est la gestion de projets au sens large, donc c'est-à-dire il n'y a rien et ensuite il y a quelque chose et faire corps, faire travailler, rassembler les forces et les énergies et les compétences nécessaires pour que le rien devienne quelque chose, pour qu'un projet, voilà, prenne forme. »

Pierre : « j'ai développé un projet que j'avais mis en place à Paris à l'échelle européenne et puis ensuite même pendant un mois commencé à le développer à l'échelle mondiale. »

Voir le fruit de son propre travail

André : « je me sens utile parce que mes missions c'est un peu, enfin tout ce qui est gestion de projet, du coup on voit les projets qui avancent. »

« en tout cas là dans mon stage oui je vois ce que je produis puisque je suis, je fais, je fournis plein de documents qui sont après utilisés. »

« je vois le projet qui évolue avec ce que moi j'ai apporté au projet, voilà. »

« on pourrait apporter notre pierre à l'édifice. »

Antoine : « ce que j'aimais bien c'était savoir que ce que je faisais allait être mis en production, savoir que ça allait... il y a vraiment un côté utile, que tu n'es peut-être pas là pour enfile des perles quoi. »

Clémentine : « avoir un impact sur l'intérieur de l'entreprise. »

Estelle : « j'avais un fort travail en proximité avec des professionnels des hôpitaux... on était là pour les accompagner et moi je voulais faire mon travail pour que ben à la fin du projet j'ai l'impression de servir à quelque chose pour que ça aille mieux et en fait c'était ça ma motivation. »

« Moi j'aime avoir les mains dans le cambouis quoi. J'aime être dans le concret, j'aime pouvoir produire, j'aime ça, voilà. »

Esther : « j'avais un peu une idée parce qu'en fait, j'ai toujours été attirée par la création, par le travail manuel plutôt que par un travail derrière un ordinateur. »

« c'est ce que je dis souvent, c'est vraiment une passion en fait, c'est la création, c'est le travail manuel, c'est toucher mes tissus, toucher mes sweat-shirts, voir le résultat. On parlait de ça tout à l'heure, voir le résultat physique, fin pour moi est super... fin j'apprécie vraiment le résultat physique. »

« ce serait un autre métier créatif où je peux toucher à des choses. »

Jessica : « qui ont un impact sur les employés, sur la vie de l'entreprise. »

« j'ai vraiment l'impression que mon poste a un impact sur l'entreprise, c'est l'avantage de mon poste. »

Jules : « J'avais l'impression qu'on servait à quelque chose. »

« j'étais utile dans le sens oui c'est clair que j'étais utile à l'entreprise, je pense. Sans moi, c'était compliqué. Je faisais le travail de trois personnes je pense. »

Marc : « c'est hyper stimulant de savoir qu'en fait de la qualité de ton analyse dépend la décision d'un dirigeant ou d'un actionnaire qui peut être assez stratégique. »

« je pense que tu peux dire que ton travail est utile ou du moins que tu peux en percevoir les conséquences concrètes. »

Mareva : « c'est un truc assez utile, enfin ou alors en tout cas il doit impacter direct, tu vois quand je conseille à la directrice digitale de prendre une décision parce qu'elle me demande souvent ce que j'en pense et tout, j'ai dit ben là tu devrais faire ça et tout et puis après la décision a lieu, le comex décide de ça, là je me sens utile parce que je me dis c'est cool genre il y a vraiment un impact sur ce que je peux penser ou ce que je peux faire. »

Martin : « Moi, j'ai eu très souvent l'impression de pouvoir apporter une plus-value. »
« je dirais que plus de 75% de ce que j'ai fait a été très utile pour la société publique ou privée que j'ai pu aider. »
« Dans cette mesure-là, moi je pense que mon travail a été utile et je l'ai même ressenti. »

Olivier : « la deuxième raison pour laquelle je me sens utile, c'est parce qu'il y a beaucoup, je sais qu'il y a beaucoup de trafic sur ce site et donc finalement, ce qu'on fait avancer quand on fait évoluer les fonctionnalités, on impacte beaucoup de monde. Donc ça, pour moi ça me fait ressentir de l'utilité. »

Valentine : « l'idée d'avoir un impact et le fait de savoir que justement si je ne me lève pas le matin, la journée ne va pas être la même pour l'activité de la boîte. »

Victor : « on a évidemment tous intérêt à créer de l'impact concret et pas juste des slides. »

Ressentir de la fierté à contempler ce qu'on produit

Esther : « sans le dire à personne en général, mais je suis très fière de moi une fois que j'ai... en fait, je suis en train de créer une nouvelle collection. Dès que je vais avoir ma nouvelle collection de vingt nouveaux produits, j'ai un sentiment de fierté. »

Être reconnu pour ce qu'on fait

Antoine : « c'est quand même cool de créer sa boîte, de voir qu'elle fonctionne, de voir qu'il y a des gens qui me disent que c'est une bonne idée, ce genre de choses. »

Audrey : « je n'avais pas forcément conscience d'avoir ce besoin de reconnaissance ou de remerciement ou de valorisation. Et en fait, le fait de l'avoir là en deux mois, je me dis que finalement si c'est important et ça compte beaucoup et donc il y a ça aussi. Et donc ça remotive aussi parce qu'en fait on se dit qu'on travaille pour des personnes qui nous valorisent derrière et qui ont conscience de notre valeur, donc ça c'est quelque chose d'important aussi pour moi. »

« Je me sens à la fois valorisée. »

« je me sens complètement impliquée, complètement valorisée et je sens que je suis importante au quotidien. »

Caroline : « au bout de quelques semaines on me disait déjà que ben on était content de ce que je faisais, et donc je pense que mon équipe était contente de moi et que je les aidais beaucoup, enfin je le ressentais. »

Estelle : « Oui je me sentais utile, mais je me sentais utile quand j'étais en contact avec mes clients et qu'à la fin le client il me disait merci vous m'avez aidé, c'est on a pu avancer quoi. »

Frédéric : « il y avait, comment dire, une vraie considération pour les stagiaires. »

Jessica : « on a vraiment conscience que notre travail a de l'importance. »
« moi je ne pourrais pas rester dans une entreprise qui ne me considère pas. »

Mélanie : « je pense qu'elle avait une estime pour mon boulot. »

Olivier : « pouvoir aussi être évalué vraiment sur ce que je peux faire quoi. C'était ça aussi peut-être qui a joué, surtout au début quand tu commences c'est 100 % ce que toi tu as réussi à faire. »

Servir ses propres fins et ses propres valeurs

Agathe : « je n'aime pas bosser pour les autres. »

Aurélie : « Le deuxième critère de motivation, c'est le contenu du travail. C'est le fait que ce que je fais a du sens pour moi dans la mesure où ça m'intéresse en fait. »

Clémentine : « ça n'est pas en adhésion avec ce que j'ai envie d'apporter au monde, avec ce qui m'intéresse, avec oui à la base ce qui m'intéresse et ce que j'ai envie d'apporter. »

« De m'investir sur les projets que moi j'aurais choisis et qui font sens pour moi, oui. »

Estelle : « et puis surtout dans l'éthique que je me mettais et quand je partais en me disant mais j'ai fait plus, j'ai l'impression d'avoir fait plus de mal ou en tout cas je n'ai pas répondu à leurs attentes et à leurs difficultés, j'avais l'impression que j'avais merdé quoi. »

Julia : « j'avais du mal avec le fait que le but de toute ma journée, ce serait de faire qu'une entreprise elle soit plus riche tu vois. »

Noémie : « Qu'on puisse considérer que voilà parce qu'on paie un salaire, la personne y compris sa raison sont mis à disposition et qu'on peut utiliser sa force de travail ou sa force intellectuelle pour des fins qui ne sont pas les siennes, c'est quelque chose qui me choque, qui voilà en effet qui me donne un sentiment d'absurdité. »

Olivier : « j'avais peur de ne pas pouvoir avoir les mains, assez de levier pour avoir de l'impact. »

b) Niveau sociétal

Antoine : « le but ultime c'est vraiment de faire un truc qui est utile quoi. »

Audrey : « je pense que comme je te disais mon poste est utile dans le sens où j'aide quand même des gens à trouver un métier qui leur correspond. »

Aurélié : « le fait d'avoir cette vision dans mon travail et le fait de me dire que ce que je fais sert à des jeunes, enfin à des gens d'une manière générale est utile, ça me permet d'avoir une motivation supplémentaire, voilà. »

« Après, je pense qu'on pourrait faire beaucoup mieux sur l'utilité pour la société. Moi, j'ai des idées que je pourrais partager avec mon directeur et que j'ai déjà partagées sur le fait de créer des bourses pour certains élèves qui n'auraient pas les moyens de se payer une formation d'une telle qualité, etc. pour qu'on puisse améliorer notre effet positif sur la société en général. »

Baptiste : « Ce qui me passionnait surtout c'était dans le business de repenser un modèle plus juste et plus humain. »

« je me disais que si au centre de l'économie, il y avait une dynamique avec des boucles de rétroaction positive, il y aurait pleins de problèmes qui pourraient être résolus. »

Charles : « Il y a une vraie utilité sociale là pour le coup qui est indiscutable. »

Clémentine : « j'aurais besoin d'apporter quelque chose aux autres, en fait de me sentir utile. Je pense que le travail, c'est aussi se sentir utile aux autres et à la société et que du coup j'aurais envie de continuer à exercer une activité qui me permette de me sentir utile. »

« J'ai vraiment envie d'apporter quelque chose. »

Estelle : « je me dis que j'aurais été peut-être plus à l'aise dans des métiers qui nécessitent plus d'empathie, dans les métiers de soin ou des choses comme ça. »

Esther : « je me sens utile aussi avec les collections que j'ai. J'essaie d'éveiller les consciences comme c'est des collections... par exemple, les animaux, c'est pour la protection des animaux. »

« j'essaie d'éveiller les consciences et puis à terme, je donnerai genre 5% des profits à des organisations ou des associations caritatives qui me tiennent à cœur donc je me sens aussi utile dans ce sens-là. »

« J'ai une collection du coup qui s'appelle « Animal » qui est pour la protection des animaux et puis après le « Voyage », c'est pour la protection de la planète. »

Frédéric : « il y a aussi notre mission, parce qu'on n'est pas qu'un restaurant, on est voilà une entreprise, on s'est fixé comme objectif de contribuer au développement économique des pays africains. »

« après, oui il y a l'aspect plus social, oui on a ce sentiment d'avoir une utilité parce qu'on a fait des choses très concrètes comme, on importe, enfin on a développé

des champs pour l'importation de certains produits, donc ce sont des revenus qui ont été créés par certaines personnes en Afrique, on a creusé des puits, on a financé des écoles, donc oui on a une utilité sociale. »

« je me rends compte qu'on crée des emplois et aujourd'hui on a quinze à vingt employés, c'est des emplois en CDI, c'est des extras, etc. mais voilà aujourd'hui on a un peu moins d'une vingtaine d'employés, c'est vingt emplois qui ont été créés et à terme si on a l'occasion de se développer, c'est potentiellement cinquante, cent, plus d'emplois qu'on peut créer et voilà ce sont des sources de revenus pour des gens, et le tout dans un cadre de travail qu'on essaie de rendre le plus agréable et le plus intéressant possible. »

« c'est tout ce qui va être en lien avec notre mission de contribuer au développement économique des Africains. »

Guillaume : « on a des produits, notamment le produit phare qui s'appelle Abeille royale, à base de produits d'abeille, tout ça et il y a une vraie démarche environnementale sur bah protéger l'environnement, protéger la nature, s'assurer de toute la filière tu vois, que ce soit des producteurs de fleurs pour faire les parfums qui revient jusqu'ici, une traçabilité qui se fait, on protège toutes les abeilles et le miel d'Ouessant qui est une île en Bretagne tu vois, donc il y a quand même une vraie démarche. »

« je pense que la marque au global agit vraiment pour la société. »

Iris : « je suis consultante RH et transformation et j'ai demandé à avoir une dominante secteur public parce que j'y voyais un petit peu plus de sens que les entreprises du privé. »

« la deuxième partie, c'était effectivement les autres missions où je voyais un petit plus de sens. C'est moi qui avais demandé à m'engager sur une mission handicap où je ferais en sorte justement de favoriser le recrutement de personnes en situation de handicap, donc je bossais avec la RSE. »

Jade : « je voulais me consacrer encore plus au volontariat parce que j'aime bien avoir une activité dans des associations et je connaissais une association de Lyon et je voulais juste en fait donner du temps, donc être bénévole en dehors de mes heures de travail. »

« Alors, déjà je me sens utile pour mon pays. »

Jessica : « il y a des gens qui peuvent se retrouver à la rue si on ne fait pas bien notre travail quoi. »

« finalement je trouve que ça a une certaine utilité aussi dans la société, c'est-à-dire s'il y a quelqu'un qui a un problème, avoir une assurance c'est quand même, ça peut lui sauver la vie quoi, ça a quand même des impacts. »

Julia : « j'ai une vision du travail comme quelque chose qui doit être utile à la société et je trouve que de faire que des entreprises s'enrichissent ça ce n'est pas utile à la société. C'est utile à plein de mecs, les PDG de la boîte, c'est utile aux personnes qui sont actionnaires, mais ce n'est pas utile à la société tu vois. »

« Du coup, médecine ou prof je trouve c'est les deux seuls métiers où tu as une vraie mission sur la vie des gens en fait. Tu as un vrai impact, tu es vraiment utile à la société tu vois. »

Justine : « J'adore les thèmes sur lesquels je bosse. Du coup, je travaille sur toute la partie enfance jeunesse. Donc par exemple j'accompagne beaucoup en ce moment les départements pour qu'ils définissent leur politique en protection de l'enfance. Du coup, c'est hyper intéressant, c'est très très concret. On part vraiment des besoins des publics qui sont accompagnés, on rencontre tous ceux qui interviennent autour des enfants et des familles en protection de l'enfance. Du coup, je trouve que c'est un accompagnement qui est concret, qui a du sens et ça c'est assez important pour moi. »

« Oui, il y a une vraie finalité je trouve parce qu'on a les collectivités et après c'est des projets, enfin on les accompagne jusqu'à définir le projet et après eux ils le mettent en place, mais on sait que ça correspond à des vrais besoins. »

« on voit parce qu'on va jusqu'à la validation politique. Du coup, quand on termine la mission, on sait ce qui va être mis en œuvre ou pas. »

« le public c'est vrai qu'il y a, enfin il y a une dimension sociale qui m'intéresse plus et enfin je trouve que c'est hyper concret quoi, c'est très concrètement toi comme moi on peut être amenés à avoir des besoins, je ne sais pas, on a envie d'avoir des lieux pour accéder à des loisirs, on a envie que nos futurs enfants ils aillent dans des écoles qui soient bien organisées, un peu ce genre de choses. Et du coup, je trouve que ça, enfin ça me plaisait plus le public dans ce sens-là parce que c'est très concret, pragmatique et je trouve qu'on arrive mieux à cerner les besoins. »

« il y a beaucoup d'acteurs sur Grenoble qui accompagnent les étudiants ou les jeunes dans les écoles pour les aider à monter leur projet, à créer des partenariats avec les entreprises qui travaillent sur des projets concrets et puis après qu'ils puissent les concrétiser. Et ça, ça me plairait bien. »

Martin : « c'est à ce moment-là où je suis retourné à nouveau en Afrique où je suis maintenant pour une ONG pour la lutte contre le paludisme en Afrique de l'Ouest. »

« Ensuite, pour la société, alors mon cas est un peu particulier parce que comme je disais moi j'ai eu la chance de faire pas mal de missions dans le secteur public donc oui, je me suis senti utile quand j'ai fait ça à plusieurs reprises. »

« dans ce que j'ai pu faire dans le secteur public, moi j'ai notamment travaillé pour la douane où j'ai aidé par exemple à lutter contre la mafia et les contrefaçons de cigarettes en France. J'ai aidé à mettre en place des réformes du quinquennat, notamment la réforme des APL. J'ai aidé les États africains à rebâtir leur stratégie pour utiliser un maximum leur budget et à attirer les investisseurs privés. Donc toutes ces missions-là ont été aussi l'occasion pour moi de me sentir utile très franchement. »

« j'aurais aimé faire quasiment que du secteur public, tu vois moi c'est ce qui m'intéresse le plus donc j'aurais aimé pouvoir en faire encore plus. »

Pierre : « utile pour les autres, clairement moi j'ai l'impression que vraiment notre association elle a une mission qui répond aux aspirations de beaucoup de gens, je le vois sur tout l'engouement que ça génère autour de nous, des gens qui nous donnent de l'argent tous les jours tout simplement, c'est hallucinant, on reçoit des

dans vraiment tous les jours, peut-être oui tous les encouragements, les remerciements qu'on a auprès des gens et je sens qu'on est vraiment utile. »

« ce qui était clair c'est qu'en tout cas nous on voulait faire quelque chose qui soit utile au monde, qui serve ce à quoi on croyait et notamment sur le plan écologique et social. »

« moi je ne travaillerais plus qu'à servir des choses dans lesquelles je crois profondément, je ne travaillerais plus jamais pour gagner de l'argent. »

Salomé : « Je me disais il y a un côté quand même un peu service public. »

« j'ai eu une mission pour l'ADEME, l'agence de l'environnement et là, ben ça m'intéressait. C'étaient des projets, on devait soutenir, aider l'ADEME à évaluer la rentabilité de projets dans le cadre du plan d'investissement d'avenir. »

« j'avais aussi envie de faire des trucs d'ONG. »

« En fait, j'avais envie de faire un service civique à l'étranger ou trouver de l'entrepreneuriat social, un truc bien. »

« j'avais l'impression que c'étaient des gens qui essayaient de trouver des solutions pour aider les gens naturellement quoi. »

« il y avait aussi le côté service public un peu dans leurs clients. »

Valentine : « la finalité des boîtes pharma, donc le développement de médicaments ça me, c'est une vraie source de motivation parce que j'ai besoin de me dire que je travaille pour une entreprise qui améliore la vie des gens. »

« Donc là, c'est cette dimension de service et d'aide de gens qui sont dans le besoin, donc là en l'occurrence c'est, enfin qui ont besoin d'aide sur le plan médical et en fait des gens qui souffrent et qu'on aide à moins souffrir. Donc ça, c'est sûr que c'est ça et dans les moments difficiles, dans les moments de démotivation, c'est vrai que je me raccroche un peu à cette idée-là, je me raccroche au fait que si notre boîte marche, elle permettra à des gens qui souffrent de souffrir moins. Donc ça, c'est une motivation très importante. »

Victor : « ça a un sens pour la société quoi. »

3 - Stimulation

a) Volonté d'apprendre en permanence

Agathe : « j'étais trop contente d'apprendre plein de nouvelles choses et de me former à des choses que je ne connaissais pas. »

« apprendre, moi j'adore apprendre, donc j'étais trop contente de me mettre à fond dans un truc. »

« je suis hyper contente parce que j'ai appris plein de choses. »

André : « oui c'était sympa, j'ai appris pas mal de choses. »

« j'aime bien réfléchir de cette manière et que c'est vrai que c'est toujours plus sympa de réfléchir que de traduire du code SQL en Excel quoi. »

Antoine : « l'intérêt principal de ce poste en ce moment, c'est que j'apprends énormément de trucs. »

« ce ne sont que des technologies que je n'ai jamais utilisées, des langages que je ne connais pas, des trucs comme ça et où du coup je suis tout le temps en train d'apprendre. Donc ça c'est quand même plutôt cool. »

Audrey : « cette curiosité aussi à découvrir des choses qu'on ne connaît pas forcément que je trouve motivante, donc il y a ça. »

« j'apprends au quotidien en fait. »

« le côté intellectuel, le côté réflexion sur des thématiques, sur des sujets, vraiment la réflexion intellectuelle en fait que j'avais en droit, que j'avais dans ma vie aussi perso. »

Aurélie : « Alors je vois une utilité, pour moi oui j'apprends des choses et j'apprends des choses humainement sur la gestion des gens, des relations avec les clients, j'apprends des choses parce que j'ai des collègues qui sont des professeurs et c'est toujours intéressant de parler avec des professeurs parce qu'ils ont plein de choses à t'apprendre. »

Baptiste : « ça m'intéressait vu que c'était un peu stimulant d'apprendre un peu tout ça. »

« je trouvais intéressant d'apprendre pleins de choses. »

« c'était un stage riche, j'ai appris pleins de choses et c'était vraiment cool donc ouais c'était plus la volonté d'apprendre. »

« il y a des jours où j'étais vraiment stimulé, j'étais vraiment content de ma journée, j'avais appris des trucs vraiment cools. »

« on apprend beaucoup quoi. »

« je trouve que ça pourrait être intéressant parce que ça fait pas mal appel à l'intellect et on doit lire pleins de trucs, c'est intéressant. »

Caroline : « C'était super intéressant, j'ai appris énormément. »

« en fait moi je suis plutôt dans l'optique où j'ai envie de découvrir des nouveaux, enfin des secteurs différents et des métiers différents. »

« c'étaient vraiment des domaines très très divers à chaque fois et des profils d'entreprise très divers aussi, donc pour moi, c'était très intéressant. »

Charles : « Oui, j'apprends des choses, c'est important. J'apprends des choses aussi bien c'est important techniquement finance que dans les relations sous une hiérarchie. Donc ça c'est intéressant. »

Clémentine : « j'ai quand même appris pas mal de choses, donc à ce titre-là c'était intéressant. »

Estelle : « pour moi ce qui a m'a fait me lever le matin c'était ben déjà la nouveauté pour cette entreprise et pour ces projets-là, l'envie de découvrir. »

« moi j'ai besoin de stimulation intellectuelle. »

Esther : « j'ai dû apprendre des milliards de choses toute seule. »

« j'ai investi dans quatre autres machines qu'il a fallu que j'apprenne toute seule parce que je n'avais pas les moyens de demander à quelqu'un de venir m'expliquer comment faire ci, comment faire ça... »

Frédéric : « si je regarde deux ans en arrière, je me dis oui quand même j'ai appris pas mal de choses sur la gestion d'une entreprise, sur la création d'une entreprise, sur la relation avec des partenaires, des fournisseurs, la gestion d'employés, de problématiques humaines, etc. »
« on apprend beaucoup sur le terrain au jour le jour. »

Guillaume : « j'apprends des choses sur la structure de comment structurer ses idées, ses tableaux, ses chiffres, comment présenter des choses. »
« fais un truc utile qui te nourrit intellectuellement, qui te stimule. »
« je fais quelque chose de beaucoup plus, intellectuellement beaucoup plus prenant et oui tu vois apprendre des choses sur le son, sur la musique, c'est de la physique limite tu vois. »

Iris : « j'ai appris beaucoup de choses. »

Jessica : « Ce qui fait que je me lève le matin pour aller travailler, déjà parce que j'apprends, je pense que ça c'est quelque chose qui est important. »
« en tout cas pour l'instant je pense que c'est formateur, ça me fait évoluer. »
« je suis tombée sur ce poste qui était très intéressant parce qu'il me permettait de travailler avec des personnes avec déjà des grosses carrières donc forcément apprendre d'eux, un poste avec des sujets et missions intéressantes. »

Jules : « j'ai l'impression de progresser dans ce que je faisais, d'être meilleur, d'apprendre des choses. »

Julia : « J'ai commencé la philo pendant que je faisais mon stage d'audit. C'est l'audit qui m'a poussée dans la philo (Rires) parce que justement le fait de toute la journée être en entreprise et de faire des comptes, en fait ça me déprimait un peu et du coup j'avais besoin un peu de m'aérer la tête avant de commencer la journée quoi. »
« il y avait quand même du coup une dimension beaucoup plus intellectuelle que dans tous les autres jobs. »
« Du coup, j'avais besoin un peu de faire fonctionner mon cerveau, de lire des choses un peu intéressantes et pas juste de vérifier des comptes toute la journée sur un Excel quoi. »
« c'est le fait que moi j'ai besoin, en fait je n'y pensais pas, mais j'ai un besoin de truc intellectuel qui est assez élevé, et en fait quand je ne l'ai pas ça me... j'ai l'impression que mon cerveau il est en train de se détériorer et de tu sais c'est comme genre tu as une plante, tu ne lui donnes pas d'eau et du coup elle s'affaisse et elle meurt tu vois. »
« Genre tu as besoin de matière, ton esprit a besoin de matière, tu as besoin d'activités. »

Justine : « Moi j'aime bien travailler en fait tu vois, c'est une vraie stimulation intellectuelle. J'aime bien et ça donne du sens aussi à ma vie en partie. »

Livia : « quand je suis sortie d'école, en fait je voulais faire quelque chose d'assez... enfin trouver un job qui me permette de voir pas mal de choses et de continuer à apprendre. »

« J'avais quand même encore envie d'apprendre et de développer ce que j'avais commencé à apprendre en fait en école de commerce et le mettre en place en fait en entreprise. »

« le fait d'intégrer une nouvelle entreprise ça demande quand même beaucoup d'énergie parce qu'on apprend tout le temps. »

Marc : « j'ai appris énormément de choses à la fois d'un point de vue technique et j'ai découvert une culture d'entreprise. »

« j'ai continué à apprendre des choses très intéressantes à la fois d'un point de vue technique et puis d'un point de vue la gestion de projet, management, etc. »

« le sous-jacent de ça c'était du coup d'apprendre tous les jours, d'enrichir ma culture business. »

« ma motivation c'est d'apprendre. »

« J'ai envie d'apprendre des choses tous les jours, jusqu'à nouvel ordre en tout cas. »

« en me poussant en permanence en dehors de ma zone de confort, je vais apprendre des choses et des choses qui m'intéressent. »

« pendant ma première année, première année et demie, j'ai vraiment bien aimé cet environnement parce que j'apprenais beaucoup de choses. »

« C'est zone de confort égal danger, tu vas apprendre moins de choses, toi ce que tu veux c'est continuer à progresser en permanence, en permanence, donc mets-toi dans une situation hyper inconfortable. »

« apprendre des choses en permanence. »

Mareva : « la directrice du digital, c'est une fille qui avait quand même une expérience et une réputation assez exceptionnelles et je me disais que j'allais apprendre à ses côtés. »

« elle m'apporte beaucoup, enfin chaque jour j'apprends plein de choses, elle me stimule vachement. »

« Si j'en avais une, si je devais en trouver, c'est qu'un j'avais fait le tour du rôle de consultant. J'étais passée consultante senior et j'apprenais moins qu'avant dans mon rôle. »

« j'apprenais moins. »

« j'apprenais beaucoup moins. Et comme j'avais autant d'énergie, je n'y trouvais plus mon compte parce que je n'avais pas l'apprentissage en face tu vois. »

« tu vois je connais pas mal de gens dans l'organisation et des gens assez haut placés qui m'apprennent plein de trucs et tout, donc c'est assez génial. »

« Après, ce n'est pas ma formation, mais du coup j'apprends beaucoup sur le tas, mais j'aime ce côté-là un peu où je ne suis pas attendue et où j'apprends quoi. »

« je trouve que les gens étaient vraiment très intelligents et m'apprenaient beaucoup. »

Marine : « j'apprends tous les jours et pour moi, c'est ça qui importe. »

Martin : « très stimulant intellectuellement. »

« Alors moi c'est sûr que j'ai une très forte curiosité intellectuelle et à la fois de découverte de cultures, de pays donc ça c'est vraiment quelque chose qui a été prépondérant pour moi et aussi de diversité et ça pour moi, ça a été entièrement rempli là-dedans. »

« mentalement, je dirais tu t'épanouis, tu apprends beaucoup de trucs. »

Noémie : « c'est très formateur. »

« moi ce qui me motive, ben déjà dans la préparation de mon cours, c'est finalement quelque chose d'analogue à ce qui me motivait pendant mes études hein, c'est-à-dire ben typiquement l'enrichissement intellectuel. C'est-à-dire que moi je suis quelqu'un qui est très motivé par le fait d'apprendre, donc formée intellectuellement quoi, c'est-à-dire que j'ai besoin de sentir que je progresse intellectuellement, que je me forme hein. »

Olivier : « je fais un choix qui peut m'apprendre des choses. »

« J'ai appris beaucoup de choses. »

« du coup j'ai appris beaucoup de choses. »

Pauline : « on apprend énormément d'un point de vue pro comme perso. »

Pierre : « ce qui va m'apporter en termes de croissance personnelle. »

« j'apprends beaucoup. »

Romain : « on apprenait toujours beaucoup, beaucoup, beaucoup, voilà. »

« j'ai appris beaucoup de choses très chouettes. »

« À l'échelle individuelle, je me sentais utile de manière très égoïste parce que j'apprenais des choses. »

« tu as des choses à apprendre sur le terrain. »

Valentine : « j'ai appris énormément de choses là-dedans. »

« tu vas apprendre énormément et je vais voilà t'accompagner dans le fait que tu vas apprendre beaucoup quoi. »

Victor : « moi j'ai quand même la chance sur le plan intellectuel d'être nourri dans mon boulot actuel. »

b) Goût du challenge

Agathe : « du coup ce n'est pas du tout une ambiance comme dans l'entreprise de produits ménagers ou comme en startup ou machin où tu es stimulé en permanence, on te demande tiens tu as des nouveaux challenges qui arrivent. »

Antoine : « il y a une semaine où je peux galérer ma race pour faire un truc et à la fois je trouve ça cool parce que du coup il y a un challenge et c'est le moment où tu apprends le plus parce que ça ne fonctionne pas et que tu essayes des trucs, du coup tu es en train d'apprendre. »

Audrey : « En même temps, le recrutement, être en RH pur ça ne me plaisait pas trop. Je ne trouvais pas ça assez challengeant, je trouvais pas ça assez stimulant au quotidien. »

Clémentine : « au sens d'un job un peu challengeant. »

Esther : « je suis quelqu'un qui vraiment adore le challenge même si c'est dur, je ne m'arrête pas. C'est très rare que j'arrête un projet à la moitié parce que ça m'embête ou alors parce que je n'ai pas réussi. »

Jessica : « en ce moment en plus l'entreprise on a des gros défis à faire, donc c'est aussi motivant d'avancer sur des trucs qui comptent vraiment. »

Jules : « Au début, c'était le... goût de l'aventure un peu. Je me réveillais le matin je ne savais pas trop ce qui allait m'arriver... ça a toujours été différent. »

Marc : « il n'y avait pas assez de défis entre guillemets même si ce sont des environnements qui sont exigeants. »

« chercher un métier réputé comme très intense et très compétitif. »

« j'ai toujours eu la particularité d'être très ambitieux et très, d'adorer la compétition. »

« j'ai besoin de me lancer des défis. Donc il y a eu le défi de la prépa, ensuite il y a eu le défi de la junior entreprise. »

« j'avais besoin d'avoir quelque chose qui justement me challengeait, quelque chose que je n'étais pas sûr d'arriver à faire parce que ce qui m'excitait en fait c'était d'arriver dans un environnement que je ne connaissais pas. »

« je cherchais un environnement de travail intense où j'aurais ce défi permanent de prouver qu'on a bien fait de me recruter. »

« il y avait cette culture du défi encore une fois qui me plaisait. »

« il y a cette nouvelle culture du défi que je recherche en permanence dans tout ce que je fais. »

« du coup si mon objectif pendant un an c'est de continuer à faire ce que j'ai fait ces six derniers mois, moi je les ai déjà faits ces six derniers mois en fait, donc je ne vais pas apprendre plus que ça, donc je vais aller chercher un autre défi ailleurs. »

« Le cas rêvé entre guillemets c'est de réussir à construire quelque chose qui grossit et qui grossit et au sein duquel on arrive en permanence à trouver des défis à relever pour faire grandir la boîte et aller vers des nouveaux horizons. »

Martin : « très exigeant. »

Pauline : « moi j'ai ça et que pour avoir fait quelques tests de personnalité, c'est un peu le côté challenge quoi. »

« Se lever pour aller relever un nouveau défi. »

« j'ai fait tous les tests de personnalité et la plupart à chaque fois que je fais les tests le truc qui ressort c'est être challengée, gagner, tu vois les trucs un peu vainqueurs. »

Romain : « J'aime le challenge, encore une fois. »
« c'est très challengeant. »

c) Créer des choses nouvelles

Esther : « Le fait que chaque pièce soit unique, ça me motive aussi à faire que des choses différentes tout le temps donc je peux essayer le même design fin à l'infini mais il n'y aura jamais une pièce qui sera reproduite exactement de la même manière et ouais, c'est vraiment le côté créatif que j'adore. »
« C'est vraiment de la création donc c'est excitant, il y a toujours quelque chose à faire donc ouais tout est toujours plus à apprendre. »
« j'adore le côté créatif. »

Frédéric : « au jour le jour il y a toujours des nouvelles problématiques, des nouveaux sujets, des nouvelles pistes de développement ou d'amélioration et c'est hyper stimulant, hyper motivant de pouvoir un peu créer sa propre feuille de route, définir ses objectifs et faire en sorte de les atteindre. »
« quand on est en conseil on a un peu des, comment dire, ça fait un peu plus cadré, quand on est dans la création d'entreprise il y a, enfin les possibilités sont infinies de se dire ok je vais faire ça, on va faire ça, ben non on va faire différemment, on va faire tel partenariat, telle collaboration, on a des idées qui viennent en permanence et oui en fait on y pense tout le temps, on a toujours des idées qui nous viennent. Après, il faut savoir les prioriser, les filtrer, etc. mais il y a toujours énormément à faire. »

Guillaume : « depuis l'âge de genre dix ans, je sens que j'ai une sorte de... pas de sensibilité, un truc voilà où on a envie de créer. »

Marc : « Pour l'instant, l'objectif c'est simplement de réussir à construire quelque chose de significatif. »
« moi ce qui m'a toujours motivé c'est vraiment le fait de créer un projet à partir de rien et de monter quelque chose. »
« Je pense que ce qui est important dans tout ce qu'on s'est dit, c'est vraiment quelle que soit la structure dans laquelle on évolue de réussir à créer. »

Pierre : « c'était ce côté un peu entreprendre plutôt que d'être assis sur une chaise. »
« pour moi clairement ça avait plus de sens que je sois là à travailler auprès de nos employés, de mes cofondateurs et tout ça à monter un projet qui me stimulait qu'à être là assis sur une chaise. »

Salomé : « il y avait l'idée un peu de créativité dans ce projet, des trucs qui étaient censés être cools pour l'environnement (Rires), donc ça me motivait. »
« Ça, j'aimais bien quoi inventer qu'est-ce qui serait bien comme site Internet. »

d) Avoir des responsabilités

Agathe : « j'ai un pouvoir de décision qui est quand même hyper important parce que grosso modo quand je pense qu'un truc est bon pour l'entreprise, ça finit toujours par arriver, même si je ne suis pas gérante et même si voilà, et du coup je trouve que ça c'est déjà hyper agréable et très stimulant. »
« Ils me laissaient assez libre par rapport à ça et ils me permettaient de gagner en maturité et en responsabilité. »

Frédéric : « j'avais pas mal de responsabilités. »
« là étant à Lyon dans une petite équipe c'était passionnant et très responsabilisant. »

Guillaume : « ce qui est intéressant par rapport à d'autres jobs que j'ai déjà eus tu vois c'est qu'il y a un côté très haut placé entre guillemets au sens où ce job-là est en support de la directrice financière, du coup je fais des analyses qui vont pour la direction de la marque de parfum, voire le directeur, voire le groupe. »
« après le fait que ce soit haut placé et que les sujets soient larges et que j'ai une vue sur tous les chiffres de la boîte, c'est quand même très très enfin intéressant tu vois parce que ce n'est pas donné à tout le monde surtout à notre âge tu vois d'avoir accès à tout ça. »

Jessica : « j'ai choisi de vouloir être en Espagne, d'avoir un poste à responsabilités. »

Mareva : « je trouve qu'être dans une entreprise qui est aussi grande et être à un poste aussi exposé tu vois, je trouve ça assez grisant à mon âge. »
« après tu vois l'idéal, ce serait de prendre un poste de directeur des opérations d'hôtel ou je ne sais pas quoi pendant quelques années et après de revenir au siège et de, enfin tu vois d'occuper des postes à plus haute responsabilité. »

Mélanie : « c'est moi qui étais responsable de tout organiser. Donc c'était un énorme boulot, et d'ailleurs Isabelle était sympa de me le confier parce que c'était génial pour moi et normalement, ce n'est pas un stagiaire qui le fait. »

Pierre : « je commençais à avoir pas mal de responsabilités dans cette entreprise de services technologiques. »

4 - Équilibre

Agathe : « Mais là je vais quand même essayer de me reprendre un peu de temps pour moi. »
« prendre du temps pour soi parce que sinon tu t'oublies dans le travail et puis tu ne vis plus quoi. »

Audrey : « c'est important pour mon équilibre. »
« j'arrive à avoir un équilibre. »

Baptiste : « je faisais du sport à côté et ça allait. J'avais trouvé mon équilibre. »

Caroline : « moi je trouve ça important d'avoir une vie à côté quoi. »
« j'essaye quand même de me donner du temps pour profiter de mes amis, de ma famille, de moi-même. »

Charles : « j'ai une vie en dehors du travail qui est assez riche. »
« c'est un travail, c'est un métier qui me laisse je trouve un bon équilibre de vie. »

Esther : « l'entreprise de cosmétiques ne me permettait pas d'avoir les choses qui sont importantes dans ma vie donc qui sont évidemment de travailler dur mais aussi le côté social et le côté sain où on rentre à des heures raisonnables pour dîner, fin avoir un vrai dîner, déjeuner à des horaires normaux et pas en dix minutes et faire du sport surtout. »

« la fin de journée alors comme je te disais tout à l'heure, le côté social et surtout prendre du temps pour soi est très important pour moi. »

« je ne veux pas que ma vie soit de travailler le week-end systématiquement. »

« je pense que c'est important d'avoir un bon équilibre de travail et de repos, que je n'avais pas avant. »

Iris : « je trouve ça très frustrant d'un côté qu'on nous dise que l'essentiel c'est nous, c'est notre santé, c'est notre famille, etc. et d'un autre côté en fait non, c'est le boulot qui prend tout ton quotidien. »

« Ce que je veux dire, c'est que la vraie vie elle est rythmée au final par tu vois ton travail, et ton travail rend ta vraie vie plus, enfin tu vois moindre par rapport à ça, et je trouve ça complètement absurde. »

Jade : « je prends du temps pour moi. »

Justine : « d'apprendre aussi à équilibrer ben vie de travail, enfin un peu vie pro et vie perso. »

« j'aime bien parce que c'est un bon équilibre entre le temps de travail au bureau et le temps de travail sur le terrain auprès du client ou en entretien en groupe de travail, donc c'est assez diversifié. Ça c'est cool. »

« c'est important je pense de se préserver, de garder l'équilibre vie pro vie perso parce que sinon ben tu craques et puis ce n'est pas trop moi mon objectif de vie de faire que travailler. »

Mareva : « c'est des journées très intenses, mais ça me permet d'avoir une vie perso à côté quoi. »

Marine : « je ne pourrais pas vivre sans activités extérieures. »

Martin : « j'essaie de re-renter à Paris aussi pour essayer d'avoir un meilleur équilibre entre ma vie chez moi et en dehors de Paris. »

« j'ai toujours réussi à garder un équilibre de vie quand même assez bon je pense. »

« j'ai aussi eu un meilleur équilibre je pense entre ma vie professionnelle et ma vie personnelle. »

« moi mon objectif, c'était de toujours rentrer chez moi pour dîner sur ces missions à Paris, ce que la plupart des gens n'arrivait pas toujours à faire. »

Mélanie : « il y avait un souci d'équilibre de vie. »
« il y avait quand même un souci d'équilibre de vie. »

Olivier : « je ne fais rien le week-end. »

Raphaël : « en fait il y a Google qui fait ça, ils laissent une journée par semaine pour leurs employés pour se consacrer à un projet perso ou un projet de groupe et du coup ils développent des trucs en parallèle qui leur plaisent, mais souvent c'est lié avec l'entreprise. »

« j'ai l'impression que oui je ne sais pas qu'au final on se met, enfin on est dans une société dans laquelle on se met souvent des œillères sur pas mal de trucs, enfin comme si le travail en lui-même était un accomplissement alors que dans bien des cas ça ne l'est pas et je trouve ça dommage, enfin qu'on dédie une part aussi importante de notre vie et de toutes nos inspirations dans le travail. »

Romain : « À 19 heures, il était hors de question qu'on me prenne plus au boulot parce que j'avais mon break dance à côté voilà. J'avais mon hygiène sportive que je ne voulais absolument pas mettre de côté. »

Salomé : « je le savais depuis longtemps que mes collègues travaillaient le dimanche et moi je ne voulais pas. »

Victor : « j'ai un job qui te libère quand même du temps déjà le week-end qui est sacralisé. »
« le week-end est sacralisé pour le temps perso. »

5 - « Small is beautiful »

Agathe : « du coup c'était une petite boîte, on était douze. Donc j'étais en lien direct avec le patron quoi et j'ai beaucoup échangé avec lui, donc je voyais vraiment comment est-ce qu'il manageait, voilà, ça m'a permis aussi d'évoluer à ce niveau-là parce que moi j'ai toujours été dans des grosses boîtes, donc en fait je ne connaissais pas trop comment se manageait une petite boîte. »

« Donc un stage assez absurde évidemment qui m'a un peu dégoûtée des grosses boîtes du coup (Rires). »

Antoine : « il y a beaucoup de choses qui ne sont pas faites en termes d'innovation où ça serait plus simple de les faire dans les petites structures assez faciles à gérer entre guillemets, assez rapides plutôt que de mettre des mastodontes dès le début quoi. »

« c'est d'autant plus vrai quand tu es dans des petites structures que quand tu es dans les grandes boîtes. »

Audrey : « un petit cabinet à taille humaine où je faisais un peu de tout en fait. »

« c'était structure à taille humaine en termes de gouvernance c'était eux deux qui géraient tout en fait. »

Aurélié : « Et le fait que ce soit une petite entreprise, je trouve que c'est moins angoissant, moins stressant que d'être dans un open space où tout le monde est derrière son bureau, tout le monde fait la pause-café à 10h30, tout le monde va prendre le café après avoir fait le déjeuner d'équipe, enfin ça c'était vraiment pesant pour moi dans mes précédentes expériences. »

Baptiste : « j'étais dans une start-up, on était dix, du coup, ouais je me sentais utile vu qu'on n'était pas beaucoup et que c'était moi qui faisait un peu tous les supports. »

« l'avantage dans une start-up, c'est que si tu es là ou si tu n'es pas là, ça fait la différence. C'est pour ça d'ailleurs que j'ai fait du conseil mais en start-up, un peu plus une structure réduite parce que je sais que dans les grands groupes, fin il y a moins de sens quoi, vu que l'échelle est tellement grande. »

« les gens avec qui je travaillais étaient géniaux et donc c'était ça que je cherchais dans une structure aussi, c'était de côtoyer des gens qui avaient des positions hautes dans d'autres entreprises et qui après, ont créé une start-up et qui sont très accessibles. »

Charles : « je pense qu'à terme je vais essayer de rentrer à Lille. Et ce que j'aimerais bien faire c'est diriger une PME avec des vrais gens et avoir aussi un mode de vie plus sain que dans une grande ville. Ça c'est mon côté un peu rousseauiste, je pense que la grande ville pervertit. »

« si j'ai la chance de reprendre une PME en province. »

Estelle : « c'était un peu à rebours de toutes les tendances qu'on avait en école de commerce et tous les messages qu'on avait qui étaient il faut mettre du nom sur le CV, il faut avoir engrangé de l'expérience à Paris et moi je dis ben non, je reste à Lyon et je tape une petite, enfin une grosse PME pour travailler concrètement quoi. »

« Alors si, ça m'a montré que je ne voulais pas être dans une grosse boîte et je ne voulais pas être dans une petite boîte dans une grosse boîte parce que pour moi il n'y avait pas de transversalité sur les projets. »

Esther : « de ce stage-là, j'ai assez aimé la petite équipe dans laquelle j'étais et le fait que du coup... en fait de toucher un peu à tout et pas particulièrement à une seule chose. »

« je voulais inspirer les gens en fait à se lancer aussi. C'est aussi une raison pour laquelle je le fais, c'est que je me dis : « si tout le monde se mettait un peu à faire son truc et à travailler dans des plus petites boîtes, on serait beaucoup moins contrôlés par et le gouvernement et par les énormes boîtes qui contrôlent nos vies et le monde serait beaucoup plus heureux de cette manière. »

Guillaume : « j'ai commencé parce que je voulais en fait me dire première expérience honnêtement en entreprise ça commence en bas, ça commence petit,

donc j'ai fait une start-up pendant trois mois dans la mode, une marque qui se lançait. »

Jade : « Dans cette association, la spécificité c'est qu'on a des classes de petits effectifs, donc c'est pour avoir un suivi très individuel avec les enfants, donc c'est une pédagogie très personnalisée en fait. »

Jessica : « on est une petite structure parce qu'on est une filiale. »

Jules : « on avait la chance entre guillemets de pouvoir faire plein de choses différentes... oui j'ai touché à plein de choses différentes à ce moment-là, grâce à cette entreprise. »

« j'avais des responsabilités qu'il n'était pas possible d'avoir ailleurs qu'en startup. »

Julia : « Souvent, j'avais pris l'option petites entreprises. »

Justine : « les petits cabinets m'intéressaient bien, et donc pendant un an j'ai été dans un petit cabinet, c'était du coup il y a ce côté polyvalence, tu es vite autonome, au bout de six mois on t'envoie sur le terrain tout seul et puis tu te débrouilles et ça se passe bien quoi. Ça permet de progresser hyper rapidement. »

Marc : « qui m'a beaucoup plu parce que c'est un cabinet qui n'est pas encore gigantesque et qui a su maintenir une culture entrepreneuriale en grossissant. »

« pour des raisons qui sont bonnes ou pas je n'en sais rien, mais je n'ai jamais été un grand fan de la culture de l'énorme boîte. »

« J'ai beaucoup aimé l'ambiance dans ma boîte de conseil qui avait réussi à maintenir une ambiance très entrepreneuriale dans ses rangs et je savais d'avance que je ne retrouverais pas ça dans une grande banque. »

« Si j'avais eu le choix, j'aurais plus été dans une plus petite banque à taille humaine entre guillemets au sein de laquelle j'aurais eu peut-être un peu plus d'exposition. »

Marine : « À l'époque quand je suis arrivée dans cette start-up, on était cinq en tout et pour tout. »

« C'est difficile de s'imaginer travailler dans un environnement différent quand on s'est habitué à la forme de liberté que j'ai obtenue en travaillant dans cette start-up. »

Olivier : « dans une boîte sympathique, pas trop grande. »

« Je fais partie de ces gens qui ont très peur des grands groupes en se disant si je vais dans un grand groupe, je n'aurais pas de... oui il y aura trop de process, ça n'avancera pas assez et ce sera trop politique. »

Raphaël : « ça dépend vraiment énormément des situations de l'entreprise et notamment de la taille encore une fois parce que dans une petite entreprise, enfin une équipe n'a pas du tout le même, je ne sais pas, la même cohésion que dans une grande. »

« je pense que dans une petite entreprise tu peux nouer un esprit d'équipe en allant faire des choses ensemble, etc. et surtout quand les gens sont là sur du long terme. »

Salomé : « c'était un peu comme une start-up, c'était cool. »
« C'était donc une petite structure. Je trouvais ça chouette qu'ils aient créé, voilà, un truc à leur image. C'était un espèce de groupe de collègues. »

Valentine : « je me suis interdit après d'aller en conseil, en stratégie dans des grands groupes. »

« je ne pense pas que je réussirais à trouver ça dans un grand groupe pharma alors même que c'est quand même des gens qui développe des médicaments, mais j'ai besoin de sentir que mon action a un impact concret sur la course de l'entreprise et c'est pour ça que je me suis dirigée vers des boîtes très petites. »

« on est une boîte de trois personnes et donc mon action, je vois mon action sur l'évolution de la boîte. »

« je ne veux pas aller dans un grand groupe, donc je vais aller voir ce qui se passe ailleurs. »

« Effectivement au début, un peu l'envie de ne pas aller faire vingt ans de marketing dans une entreprise de Big Pharma, donc effectivement, enfin les petites structures. »

Victor : « Je m'interroge de trouver une entreprise, mais pas une entreprise trop politique ou pas une trop grosse entreprise qui peut, peut-être une entreprise familiale, une ETI. »

6 - Être à sa place

Frédéric : « je suis très content d'avoir pris ce chemin. »

Guillaume : « Être à ma place genre tout simplement tu vois. »

Jade : « Alors, j'ai vraiment l'impression d'être à ma place. »
« Je me sentais vraiment plus à ma place. »

Justine : « oui je m'y sens bien. »

Mareva : « j'ai l'impression d'être à ma place. »
« je suis là où je dois être. »
« je suis bien maintenant là où je suis. »
« je me sentais vraiment à ma place. »
« je me sentais à ma place. »

Marine : « ça fait déjà deux ans que j'amuse et que j'aime ce que je fais dans cette start-up donc ça peut... fin, tant que ça dure je n'ai aucune raison de m'en aller. »

Noémie : « je me sens parfaitement à ma place en tant que professeur. »

« aujourd'hui je me sens parfaitement à ma place, je n'ai pas forcément envie de changer quoi que ce soit. »

Olivier : « le métier, le boulot oui j'ai l'impression d'être là où je dois être. »
« j'ai un sentiment d'être à ma place. »

Pierre : « moi ce qui est sûr c'est que pour l'instant j'ai vraiment l'impression que je suis à une place où je suis utile. »

Romain : « tu sais que tu es heureux quand tu n'as pas le temps de te poser la question en fait. »

Salomé : « dès les premières répétitions en fait, j'étais trop heureuse d'être là quoi, je me dis j'adore regarder les gens s'éclater, enfin c'est génial, j'adore. »

VIII - Les limites des utopies : le cas des start-up

1 - Peu de temps de repos

Esther : « Je n'ai pas eu beaucoup de week-ends jusqu'à présent. »
« c'était presque sept jours sur sept pour moi parce que je ne vois pas l'intérêt de ne rien faire si je suis chez moi alors que je pourrai justement faire des choses et c'est peut-être là où c'est dur de se mettre des limites. Peut-être que parfois, il faut que j'essaie de me déconnecter un peu plus mais comme mon studio est chez moi, c'est très facile de continuer à avancer sur des choses quand il n'y a personne d'autre autour en fait. »

« c'est vrai qu'en travaillant de la maison et en ayant tout à portée de main en termes de boulot, c'est difficile de déconnecter. »

« les quatre derniers mois, je travaillais samedi, dimanche inclus. »

« Du coup, je travaillais aussi le samedi parce que je ne voyais pas l'intérêt de ne rien faire chez moi. »

Marc : « dans le cadre de la création de ma boîte, oui je travaille beaucoup, je travaille même plus je pense en termes d'horaires que quand j'étais dans le secteur bancaire. »

« voilà, aujourd'hui, je te le disais, je travaille énormément, encore plus qu'avant dans le cadre de la création de ma boîte. »

Olivier : « c'est très prenant. »

« La deuxième chose, c'est que la valeur, la capacité de ta boîte à réussir va dépendre de ton niveau d'engagement dedans, de quel point tu t'investis et tu fais de sacrifices pour ta boîte, à quel point tu lâches tout pour ta boîte. Et donc du coup, c'est hyper engageant. »

« c'est vrai que ça va continuer à occuper mon esprit. Je n'ai pas réussi à en sortir complètement par rapport à quand j'étais entrepreneur. »

Valentine : « du coup, enfin on s'est retrouvés sur un rythme hyper intense parce que du coup il fallait tout accélérer. »

« en fait il veut sauver son cash et il veut sauver les livrables, c'est-à-dire qu'il faut faire les mêmes choses avec autant d'argent, mais en beaucoup moins de temps et donc ce qu'il crame à la place, c'est son équipe. »

« Et justement, notamment en startup, il n'y avait aucun respect du soir et du week-end et du coup le fondateur pouvait m'appeler le soir à 21h30 pour me poser des questions qui en fait auraient très bien pu attendre le lendemain matin ou le dimanche à 17h, etc. »

2 - Peu de liberté

Frédéric : « en tant que restaurateur tu es dépendant de tes employés, des matières premières, de tes fournisseurs, etc. et du coup ça demande pas mal de contrôle, de vigilance, etc. et en fait c'est aussi une des raisons pour lesquelles je n'arrive pas à me dire je pars une semaine en vacances et tu te dis il y a toujours des choses qu'il va falloir gérer. »

Olivier : « La raison de fond, c'est que l'entrepreneuriat initialement, j'en avais une vision de beaucoup de liberté, c'est très libre, c'est ta boîte, tu fais entre guillemets ce que tu veux, être patron, tout ça. Et en fait, je me suis rendu compte au fur et à mesure que ça avançait que c'était l'inverse de la liberté, c'était même par certains aspects beaucoup moins libre que paradoxalement quand tu es en entreprise pour une raison qui est assez simple. En fait, c'est un engagement du même ordre qu'un mariage. »

« en fait c'est un énorme engagement. »

« finalement je n'étais peut-être pas prêt pour un tel abandon de liberté. »

Pierre : « en fait je me suis assez vite rendu compte que je me disais quand j'aurai mon entreprise, donc je n'aurai plus de hiérarchie entre guillemets et je serai vraiment libre et en fait non je n'étais pas plus libre parce que mon patron c'était mon client. »

3 - La solitude de l'entrepreneur

Agathe : « en fait c'est dur, mais enfin je trouve que c'est vachement dur d'être seule en fait dans le... tu es seule dans le navire quoi. »

« c'est vrai qu'être seule, c'est dur et j'avoue que si on était deux, je pense que je le vivrais mille fois mieux et ça irait mille fois plus vite. »

Charles : « je travaillais un peu tout seul et ça ce n'est pas évident. »

Esther : « c'est vrai que jusqu'à présent j'étais toute seule donc j'ai besoin de contacts aussi avec les gens. »

Frédéric : « les inconvénients qu'il faut aussi garder en tête, c'est que ça ne m'aurait pas dérangé au contraire d'avoir quelqu'un, un référent qui a fait vingt ans de restauration et à qui on peut poser des questions si jamais on a un doute. Aujourd'hui, on est face à des questions, on ne sait pas trop vers qui se tourner. »

Olivier : « J'étais seul au début. »

« c'est suicidaire de se lancer après l'école, en plus tu es tout seul. »

« je faisais un peu tout. »

4 - Les difficultés financières

Esther : « j'ai un emprunt juste pour vivre en fait donc c'est très, très minime. »

« je fais attention mais je ne vis pas encore la vie que j'aimerais vivre ou en tout cas, je ne vis pas la vie que je vivais quand j'avais un salaire. »

Marc : « là si tu veux on a des vraies problématiques, pour lever des fonds on doit prouver des choses et donc ça nous oblige à aller vite dans notre projet. »

Olivier : « je l'ai fait avec un fonds perso, donc je n'avais pas beaucoup de fonds. »

« Donc si jamais tu ne réussis pas à cracker un truc, après tu n'as juste plus de cash, ce n'est pas bon pour un marathon quoi. »

5 - Les déboires administratifs

Esther : « En général, on va dire que je me lève, je vais commencer un peu par les choses ennuyantes, je vais faire tout mon administratif. Euh, au moins une fois par semaine, je m'assure que tous mes fichiers Excel, de comptes bancaires... sont au centime près. »

Frédéric : « il va y avoir une partie administrative, financière, le staffing, passer les commandes auprès des fournisseurs. »

6 - La folie et la mégalomanie des créateurs

Antoine : « À la base oui, c'est son bébé, donc je pense que ça joue aussi pas mal. Nous on n'a quasiment pas investi mis à part du temps dans cette boîte alors que lui il a quand même pas mal investi. Donc c'est compréhensible, je pense que ça vient de là. »

Valentine : « je me suis complètement plantée sur les personnes à qui j'avais affaire, c'est-à-dire que je me suis dit : « bon, le fondateur il est un peu bizarre, mais ça va le faire quand même » et en fait, ça ne l'a pas fait du tout. »

« tout ce qui intéresse le fondateur, c'est son enrichissement personnel, en fait il veut juste devenir riche et célèbre avec sa science, le reste, il n'en a rien à cirer. »

« alors certes ce n'est pas le milliard dont rêvent les VC mais si on se fait racheter dix millions, comme moi j'ai plus de 50 % de la boîte, en fait moi je deviens riche et du coup je serais content quoi. »

« En fait, il n'y a aucun garde-fou dans une startup et du coup si le fondateur est comme aveuglé par la confiance qu'il a dans sa science ou juste par son arrogance ou par enfin n'importe quoi, en fait il peut donner des directions qui sont absurdes du point de vue des logiques d'entreprise. »

7 - Le spectre de l'échec

Olivier : « j'ai monté ma boîte et du coup ça n'avait pas fonctionné, c'était un échec, enfin on a décidé d'arrêter et je l'ai vécu, en tout cas reconnu comme un échec. »

« L'entreprise fantôme » entre fidélité et désertion

Deux modalités du rapport des jeunes diplômés à l'entreprise ?

Dans un contexte d'explosion du secteur tertiaire, les « *bullshit jobs* » (Graeber, 2018a) fleurissent dans les organisations. Ce sont tous ces emplois qui paraissent d'autant plus inutiles et dérisoires qu'ils sont bien rémunérés. Face à cette prolifération des « *jobs à la con* », on assiste actuellement à ce que Cassely (2017a) appelle la « *révolte des premiers de la classe* », c'est-à-dire à un mouvement d'exode de jeunes diplômés qui quittent les grandes entreprises du tertiaire pour devenir artisans, autoentrepreneurs, bénévoles dans des ONG...

L'objectif de notre étude est d'analyser la façon dont les jeunes diplômés font face aux situations absurdes en entreprise, de mettre en lumière les éléments favorisant leur désertion et de comprendre les stratégies mises en place pour retrouver du sens dans leur activité.

Pour cela, nous avons recours au double cadre théorique de la littérature gestionnaire sur le « *bullshit* » (Graeber, 2018a) et l'absurde d'une part et des humanités avec les œuvres de Michel Leiris (2008 [1934]) et d'Albert Camus (1985 [1942]) d'autre part. L'application de ce cadre explicatif est nouvelle pour cette population spécifique et permet d'entrevoir des rapprochements inédits entre les désillusions des jeunes diplômés en entreprise et le désarroi vécu par Leiris (2008 [1934]) lors de son périple africain entre Dakar et Djibouti.

Cette thèse permet alors de s'interroger sur la notion d'« *entreprise fantôme* » qui renvoie à la fois aux attentes déçues de toute une génération et désigne une organisation ayant tendance à transformer ses propres recrues en êtres spectraux par l'intermédiaire d'une désertion physique ou morale.

Notre démarche de recherche qualitative est composée de trente-cinq entretiens semi-directifs avec des jeunes diplômés de Grandes Écoles de commerce et d'ingénieurs françaises.

Nos résultats sont de plusieurs niveaux :

- Une configuration globale qui s'intéresse à la fois aux conditions d'apparition et aux conséquences des situations absurdes chez les jeunes diplômés en entreprise.
- Une distinction entre quatre notions essentielles : l'entreprise promise, l'entreprise dans sa réalité prosaïque, l'« entreprise fantôme » et l'entreprise « à venir ».
- Une théorisation du caractère systémique de l'absurde dans les organisations.

Mots-clés : jeunes diplômés, absurde, système, fantôme, Leiris.

“Phantom company” between loyalty and desertion

Two types of relationship of young graduates towards companies?

In a context of explosion of the tertiary sector, “*bullshit jobs*” (Graeber, 2018a) flourish in organisations. It refers to all those jobs that seem all the more useless and ridiculous because they are well paid. Faced with this proliferation of “*bullshit jobs*”, we are currently witnessing what Cassely (2017a) calls the “revolt of the head of the class”, that is to say an exodus movement of young graduates who leave the big companies of the tertiary sector to become artisans, entrepreneurs, volunteers in NGOs...

The aim of our study is to analyse how young graduates are coping with absurd situations in companies, to highlight the factors fostering their desertion and to understand the strategies put in place to find meaning in their work.

For this, we resort to the double theoretical framework of managerial literature on the “*bullshit*” (Graeber, 2018a) and the absurd on one hand and humanities with the works of Michel Leiris (2008 [1934]) and Albert Camus (1985 [1942]) on the other hand. The application of this explanatory framework is new for this specific population and makes it possible to develop new connections between the disappointments of young graduates in companies and the disarray experienced by Leiris (2008 [1934]) during his African journey between Dakar and Djibouti.

This dissertation provides the opportunity to question the notion of “*phantom company*” which embodies both the disappointed expectations of an entire generation and designates an organisation that tends to transform its own recruits into spectral beings through a physical or moral desertion.

Our qualitative research approach consists of thirty-five semi-structured interviews with young graduates of leading French business and engineering schools.

Our results are on several levels:

- A global configuration that looks at both the conditions and consequences of absurd situations among young graduates in companies.
- A distinction between four essential notions: the promised company, the company in its prosaic reality, “phantom company” and the “forthcoming” company.
- A theorisation of the systemic nature of the absurd in organisations.

Keywords: *young graduates, absurd, system, phantom, Leiris.*