

CRITIQUE

# Réhumaniser le travail

L'éthique entrepreneuriale du travail et la standardisation numérique posent d'importants problèmes. Deux ouvrages traitent de maux actuels du monde du travail.



livre (iStock)

Par **Julien Damon** (sociologue, chroniqueur aux « Echos »)

Publié le 28 févr. 2025 à 09:00 | Mis à jour le 28 févr. 2025 à 10:05

Avenir, nature et revenus du travail ne cessent d'alimenter les interrogations académiques et les discussions personnelles. Dimension essentielle de la vie quotidienne, l'emploi se dématérialise et se déshumanise. Mais qu'y faire ?

Maître de conférences en histoire des sciences à Harvard, Erik Baker critique l'« entrepreneurialisme » (l'entrepreneuriat comme idéologie). Ancienne journaliste devenue sociologue, Allison Pugh plaide pour la reconnaissance du « travail connectif »

(des activités assurant les liens entre les uns et les autres). L'intérêt ne réside pas dans les néologismes.

Baker fouille dans deux siècles d'évolution de la conception même du travail, aux Etats-Unis. Il distingue une « éthique industrielle du travail », supplantée par une « éthique entrepreneuriale du travail ». S'intéressant à la psychologie populaire (celle, en gros, des best-sellers) et à **l'expertise en management** (dans les cabinets et dans les business schools), il détaille le passage d'une période où se célébrait le travail dur et non plaisant à une époque où il semble bon de valoriser le travail comme réalisation de soi.

L'éthique industrielle du travail apprécie la persévérance et l'obéissance. L'éthique entrepreneuriale du travail exalte l'indépendance et l'implication totale. Elle promet un travail que l'on peut aimer et pas uniquement endurer.

Au fur et à mesure du XXe siècle, l'idée qu'il fallait devenir l'entrepreneur de son existence, et le responsable de son propre travail, s'est affirmée. Capitaines d'industrie et gourous du management prescrivent la création de son propre emploi, voire de sa propre entreprise, tandis que les réussites, en ces matières, captivent. Pour Baker, les « intellectuels organiques » (merci Gramsci) de la strate managériale ont gagné sur le marché des représentations du travail. Les années de chômage ont également contribué à cette idée du travail comme libération (au moins du chômage) et réalisation de soi.

## **Mettre de l'humanité dans l'entreprise**

### **LIRE AUSSI :**

#### **•Comment bâtir une IA éthique et responsable**

Positivement associés à l'image de l'entrepreneur, avec de la créativité et du charisme, travailleurs et managers doivent être énergiques et enthousiastes. Pourtant, un cycle nouveau s'entrouvre, marqué par le « grand épuisement » et la « grande démission ».

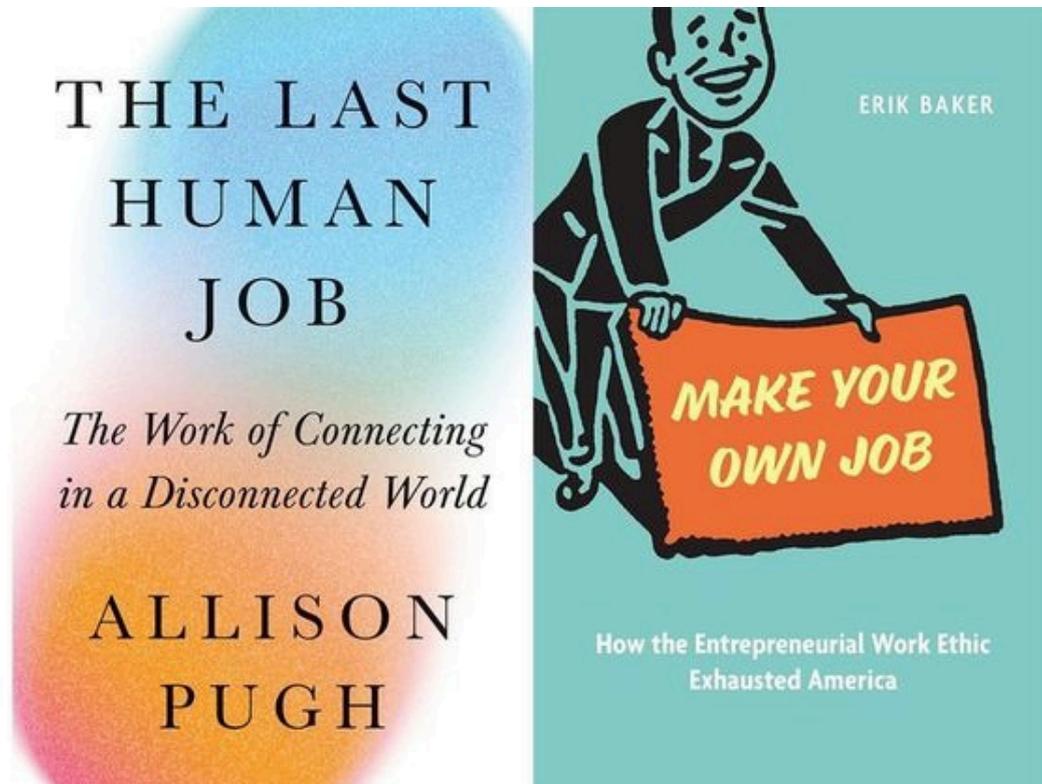
L'éthique entrepreneuriale du travail, supposément bienveillante, ne résiste pas aux crises économiques récurrentes, aux conséquences de la désindustrialisation et à la faible croissance. Aujourd'hui, quand, dans l'entreprise, l'intra-entrepreneuriat est porté aux nues ; quand tout serait affaire de disruption, une certaine rétractation à l'égard du travail fait mentir les mantras à la mode. La déception gronde. Les entreprises s'inquiètent de la productivité et de la loyauté de leurs employés.

Rappelant, à propos, qu'entrepreneur est un terme historiquement importé du français, Baker n'en instruit pas le procès. Il produit l'évaluation des effets pervers d'une vision trop grandiose, en décalage avec les aspirations et les contraintes de la majorité des gens.

**LIRE AUSSI :**

- **IA et nouvelles technologies : le risque du burn-out**
- **Déconnexion numérique et mentale : comment laisser le travail... au travail**

Soucieuse, elle aussi, de la dégradation des relations dans l'univers professionnel, Allison Pugh fait reposer ses analyses sur des entretiens. A partir de ses observations sur l'entreprise comme tissu de relations ainsi que sur l'atomisation et la dépersonnalisation de ce qui s'y joue, elle plaide en faveur du travail dit « connectif ». Il s'agit d'un ensemble de compétences et d'activités assurant de l'empathie (qui, au passage, n'est pas la sympathie, mais la capacité de se mettre à la place de l'autre) et de la spontanéité, bref, de l'humanité.



(DR)

## **Mobiliser les coeurs plus que les bras**

Alors que le numérique, l'intelligence artificielle et les objectifs chiffrés désincarnés envahissent tous les secteurs, la standardisation des tâches et l'éclatement des collectifs désagrègent et déshumanisent. Ces considérations font mouche : nous sommes totalement connectés aux réseaux mais de moins en moins connectés aux autres, plus proches du monde entier mais plus éloignés de nos voisins de bureau (a fortiori s'il est aménagé en open space).

Or ce qui fait le sel de l'aventure humaine qu'est le travail c'est, selon Pugh, la compréhension émotionnelle du travail des autres. D'où l'importance de pouvoir les voir travailler, de connaître les fonctions qui leur incombent et, plus important encore, de pouvoir s'entraider. Le monde du travail ne doit pas être un espace de connexions virtuelles, mais un entrelacs de relations humaines.

L'appel au « travail connectif » de Pugh le permettrait ? Tout ceci appelle en tout cas, si nous désirons être autre chose que les valets des ordinateurs, à mettre de côté les vagues discussions sur la vision (toujours qualifiée de nécessaire) ou le sens (qui doit être donné). Il faut reconnaître que se pencher sur le travail ne consiste plus uniquement à mobiliser des bras (XIXe siècle) et des cerveaux (XXe siècle) mais aussi des coeurs (XXIe siècle). Admettre ce qui devient une leçon générale des analyses sur le monde professionnel doit conduire à une santé mentale améliorée des travailleurs et, selon le mot de Pugh, à une meilleure santé sociale.

### **THE LAST HUMAN JOB. THE WORK OF CONNECTING IN A DISCONNECTED WORLD**

Allison J. Pugh, , Princeton University Press, 2024, 384 pages.

### **MAKE YOUR OWN JOB. HOW THE ENTREPRENEURIAL WORK ETHIC EXHAUSTED AMERICA**

#### **essai**

Erik Baker Harvard University Press, 2025, 352 pages

Rédacteur en chef de Constructif et chroniqueur aux « Echos », enseignant à Sciences Po et HEC

**Julien Damon**

#### **THÉMATIQUES ASSOCIÉES**

Indicateurs économiques

Universités & enseignement supérieur

Collèges, Lycées, écoles