

Tribune – ça fait débat (échanger) – Revue Personnel (V1)

« *David Graeber : un héritage pour le sens et la raison d'être ?* »

Hugo Gaillard, ATER en GRH, Le Mans Université

Tarik Chakor, Maître de conférences en GRH, Aix-Marseille Université

Marc Bidan, Professeur des Universités en Systèmes d'information, Université de Nantes

Anne-Laure Boncori, Associate Professor en Management et Stratégie, Insec Grande Ecole

Nombre de signes espaces compris : 7484.

La disparition du penseur des Bullshit jobs

Le 2 septembre dernier, à l'âge de 59 ans, l'anthropologue David Graeber, en poste à la London School of Economics, nous a quittés. L'auteur du célèbre ouvrage *Bullshit jobs* laisse derrière lui un héritage critique et de rupture, qui (re)pose les questions de sens au travail, d'utilité des métiers et des postes, et de la (re)connexion de ces postes à la raison d'être des organisations.

Quel héritage de David Graeber pour le management des ressources humaines ?

« Des troupes entières de gens, en Europe et en Amérique du Nord particulièrement, passent leur vie professionnelle à effectuer des tâches qu'ils savent sans réelle utilité. Les nuisances morales et spirituelles qui accompagnent cette situation sont profondes. C'est une cicatrice qui balafre notre âme collective. Et pourtant, personne n'en parle. »

En 2013, David Graeber publie dans le magazine *Strike !* une réflexion argumentée sur l'utilité de certains métiers, qu'il appelle de façon volontairement provocante les « *Bullshit jobs* ». Dans son ouvrage éponyme qui paraîtra par la suite, il distingue les métiers inutiles, superflus ou encore néfastes.

De notre point de vue, et bien que ses travaux aient suscités de nombreux débats, notamment autour de leur dimension plus politique, voire idéologique, que scientifique, l'approche de David Graeber permet à tout le moins de mettre en lumière deux points de tension toujours d'actualité. Le premier est celui du sens du travail, et particulièrement de son contenu. Le second, à un niveau plus macro, est celui de la raison d'être des organisations, qu'il est nécessaire de reconnecter à l'activité de travail.

David Graber avait-il vu juste ?

Pour l'anthropologue américain, les « larbins » ont comme but essentiel de permettre à quelqu'un d'autre de se sentir important. Les « porte-flingues », quant à eux, sont ceux dont le travail a été créé par d'autres, catégorie comportant une composante agressive. Les « rafistoleurs » réunissent les jobs qui n'ont d'autre raison d'être que les pépins ou anomalies qui enrayent une organisation : ils règlent des problèmes qui ne devraient pas exister. Une quatrième catégorie réunit les collaborateurs dont la seule principale raison d'agir est de permettre à une organisation de prétendre faire quelque chose qu'en réalité elle ne fait pas (i.e. réunionite) : ces individus sont les « cocheurs de cases », et ils en sont conscients. Enfin, les « petits chefs » regroupent les managers qui ont pour seule activité la délégation, et ceux dont la seule raison d'être est de créer des tâches inutiles qu'ils vont à leur tour confier aux « larbins ».

Si le tableau dressé par l'auteur peut parfois paraître radical, certains symptômes viennent à envisager que s'il n'a peut-être pas complètement raison, il est difficile, même pour ses plus fermes opposants, d'affirmer qu'il a tort. Pour l'illustrer, les exemples ne manquent pas : parmi eux, celui de certains jeunes diplômés qui renoncent à leur fonction dans des grands groupes pour « retrouver du sens ». Ces derniers se tournent ainsi vers des métiers où ils ont le sentiment d'être plus directement connectés à la finalité de leur travail - artisanat, pâtisserie, activités créatives – et ce parfois au risque d'un déclassement professionnel, et des réactions circonspectes de leurs entourages familial et professionnel. En somme, un renoncement à une tertiarisation de l'économie qu'ils disent ne plus supporter.

Raison d'être des organisations : comment (re)connecter ?

Depuis mai 2019 et la loi PACTE, un tournant *a minima* juridique est observable. Nous assistons à un bouleversement du rôle de l'entreprise qui induit une transition vers un rôle sociétal accru. La répartition des bénéfices entre les actionnaires n'est plus légalement l'*alpha* et l'*omega* du conseil d'administration, qui doit désormais prendre en compte l'intérêt social, sociétal et environnemental de son entreprise. Cela semble d'ailleurs s'aligner parfaitement avec les attentes des plus jeunes générations (et pas seulement), soucieuses d'une cohérence entre les valeurs qu'elles défendent et celles que leur organisation porte.

A priori donc, les éléments pour cette reconnexion sont à la disposition des entreprises, pour répondre au niveau macro à cette quête de sens transgénérationnel. En d'autres termes, c'est un alignement entre la stratégie et le système qui est attendu ici. Toutefois, plusieurs questions subsistent : comment traduire la raison d'être des organisations au niveau le plus opérationnel ? Avec quels leviers ? Comment (co)construire la raison d'être, en particulier dans les organisations de grande taille ? Quel est le rôle de la fonction RH dans l'émergence, la consolidation et l'opérationnalisation de cette raison d'être ? Le risque est ici d'en rester à un effet d'annonce qui pourrait créer l'espoir d'un sens retrouvé, puis la confirmation de la perte du sens.

Sens du travail : doit-on révolutionner le contenu du travail ?

La crise sanitaire que nous traversons et ses impacts économiques d'une part et psychiques d'autre part se chargent de remettre la « nécessité » au centre des préoccupations. Nécessité pour la collectivité et nécessité pour l'individu, le travail n'échappe pas à cette profonde mise en abîme et renvoie à nos « raisons d'être ». Dans le cas de celle de l'entreprise, David

Graeber interroge également à la fois le sens et le contenu du travail, et la relation pouvant exister avec l'outil de travail. Malgré les initiatives nombreuses au sein des organisations pour donner du sens au travail, bon nombre d'entre-elles maintiennent une division quasi-totale entre production et conception. Tout en maintenant cette séparation historique, elles tentent de suivre les modes managériales, et/ou de supprimer les tâches dites « ingrates » par la transformation numérique, parfois en rendant l'activité de travail encore plus abstraite et dénuée de sens ou de finalité.

Par la formation des encadrants de proximité, la reconsidération des tâches ou des campagnes de communication interne, de nombreuses organisations cherchent à créer des environnements de travail à la fois capacitants, valorisants et qui donnent à voir la question du sens de l'activité. Toutefois, les résistances sont légions, avec en épouvantail les suppressions de postes induites par les initiatives de réduction des tâches jugées sans intérêt. Plusieurs questions à nouveau sont posées par l'œuvre de David Graeber : comment repenser les postes de travail dans les organisations en associant ceux qui y sont affectés (et souvent attachés) ? Quels sont les leviers de création de sens offerts par les technologies, et comment accompagner au mieux les transformations qu'elles induisent ?

Finalement, les initiatives originales sont assez rares et méritent d'être mises en lumière. L'héritage de l'anthropologue invite donc les décideurs RH, en lien avec les acteurs de terrain, à prendre toute leur place dans la raison d'être de leurs organisations. Il s'agit d'aligner cette raison d'être sur sa traduction opérationnelle, il s'agit de gagner en cohérence et de dépasser un affichage qui, sinon, serait finalement assez cynique. La crise profonde que nous traversons peut être aussi l'opportunité d'y travailler. David Graeber nous permet de questionner les dynamiques à l'œuvre en matière d'évolution des métiers et d'orienter concrètement ces transformations vers la quête de ce qui ne doit plus être un « gros mot » : le sens.

Référence : Graeber, David (trad. de l'anglais), *Bullshit Jobs*, Paris, Les Liens qui Libèrent, 2018, 416 p. ([ISBN 979-10-209-0633-5](https://doi.org/10.1017/9782812706335))

Photos des auteurs :



Hugo Gaillard



Tarik Chakor



Marc Bidan



Anne-Laure Boncori