

Mise en perspective

Analyse croisée : Conférence Cercle des entreprises de la FNEGE et Bpifrance Le Lab × Observatoire du NNT

« *Les grands esprits se rencontrent* »

Les deux tables rondes de la FNEGE confirment et amplifient les constats mis en évidence par les travaux de l'Observatoire du New Normal au Travail.

À travers les échanges entre chercheurs, DRH et praticiens des deux tables rondes, se dessine un paysage du travail contemporain transformé : un travail revenu au premier plan comme expérience humaine, traversé d'émotions, de tensions et parfois de vulnérabilité ; un travail pris dans des paradoxes qui s'intensifient et complexifient l'action quotidienne ; un management fragilisé, souvent réduit à absorber des injonctions contradictoires ; des collectifs mis à l'épreuve par l'individualisation et les nouvelles modalités d'organisation ; et enfin, un questionnement sur la répartition des responsabilités entre l'entreprise, les managers et les salariés.

Ces thématiques rejoignent très étroitement les observations du Livre blanc 2025 de l'Observatoire du NNT, où s'expriment les mêmes signaux : instabilité du rapport au travail, montée des attentes, sociabilité affaiblie, rôle managérial sous tension... Au croisement de ces constats apparaît en filigrane une compétence essentielle : la plasticité — cette capacité à accueillir l'instabilité, à tenir dans les contradictions, à soutenir l'activité et à se transformer sans se rompre.

L'analyse croisée des deux corpus met ainsi en lumière cinq grandes idées communes, qui éclairent les transformations du travail et renforcent la pertinence de la plasticité comme grille de lecture des dynamiques professionnelles en 2025.

1. Le retour en force du travail comme expérience humaine

Le croisement des deux tables rondes de la FNEGE et des résultats de l'Observatoire du NNT montre un même mouvement : le travail est appréhendé comme une expérience humaine vécue, traversée d'émotions, de tensions, de vulnérabilité et de fragilités relationnelles.

Dans les deux corpus, il apparaît comme un espace qui engage les identités professionnelles, affecte le rapport à soi et aux autres* et met à l'épreuve la possibilité de « bien faire » son travail dans un environnement instable.

*Pour accompagner cette prise de conscience et redonner une place au corps dans le travail, l'Observatoire propose un accompagnement *“Ré-incarner le travail en mobilisant le corps”*. Plus d'infos : <https://www.observatoire-nnt.com/interventions>

Dans les deux tables rondes de la FNEGE, le travail est moins décrit comme un ensemble de tâches que comme une expérience vécue. Les intervenants soulignent la place des émotions et la nécessité de réintroduire du sensible, ainsi que la perception d'un travail *"intensifié"*, *"sous tension"*, souvent *"empêché"* (54 % des salariés déclarent ne pas pouvoir « faire du bon travail »).

Cette vision du travail comme expérience affective se retrouve dans les propos de Claude Monnier :

« J'ai l'impression que le travail c'est un peu à la fois le remède et le poison... c'est quelque chose qui nourrit nos identités professionnelles et qui en même temps parfois nous met dans des conditions de vulnérabilité. »

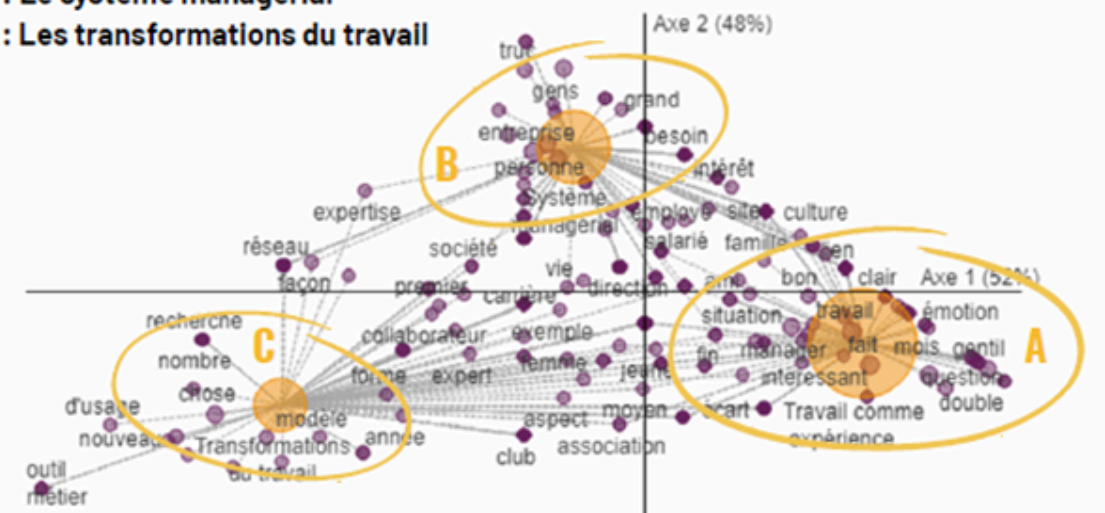
Cette ambivalence du travail décrite par C. Monnier, qui le qualifie de *pharmakon* — « à la fois remède et poison » montre que le travail nourrit les identités professionnelles tout en exposant à la vulnérabilité. Cette analyse propose de dépasser une conception « *extractiviste* » du travail pour promouvoir une approche « *régénérative* », bénéfique pour les individus comme pour les collectifs.

Les résultats du Livre blanc de l'Observatoire du NNT en 2025 confirment cette approche :

- “Le travail comme expérience humaine” représente 49 % des idées exprimées par les experts
- l'importance croissante des émotions et de l'affect au travail (70 % des experts en 2025)
- l'appauvrissement des interactions quotidiennes (“bonjour” qui disparaissent ; sociabilité affaiblie)
- la difficulté à stabiliser son rapport au travail dans un environnement incertain

L'analyse des idées exprimées met en évidence 3 catégories de discours :

- A : Le travail comme expérience humaine
- B : Le système managérial
- C : Les transformations du travail



La carte AFC restitue 100% de l'information, répartie en 52% horizontalement (F1) et 48% verticalement (F2). La proximité ou l'éloignement entre modalités visualise les associations sur ou sous représentées.

En 2025, on observe un discours très centré sur le **travail comme expérience humaine (49% du corpus)**.

2. Des paradoxes structurels qui s'intensifient

L'analyse croisée montre que le travail contemporain est traversé par des paradoxes qui ne sont plus conjoncturels mais structurels. Les organisations demandent simultanément plus d'autonomie et plus de contrôle, plus de proximité et plus de distance, plus de performance et plus de bien-être. Les deux corpus décrivent un environnement où les contradictions s'accumulent et où les acteurs doivent composer avec des exigences opposées qui redéfinissent l'expérience du travail.

Les tables rondes FNEGE décrivent un travail pris dans des paradoxes permanents :

- autonomie vs contrôle
- proximité vs distance
- injonction à la performance vs injonction au bien-être

Comme le souligne M. Detchessahar, les politiques d'autonomie et de responsabilisation ne réduisent en rien le besoin de management :

« Dans l'entreprise, on ne vit pas l'autonomie, on vit l'action collective. Il faut échanger, il faut se parler, il faut trancher, c'est parfois conflictuel. Et évidemment que ce collectif, surtout quand on lui donne plus de marge de manœuvre, il a beaucoup besoin d'être animé et donc il a énormément besoin de management et pas moins. Donc il y a ce paradoxe, lorsque je développe des politiques d'autonomie et de responsabilisation, ça ne me conduira pas à alléger mes managers, au contraire, j'aurais besoin qu'ils soient plus que jamais au cœur du travail. »

Ce paradoxe supplémentaire — promettre plus d'autonomie tout en rendant le management encore plus nécessaire — illustre la tension organisationnelle.

Les travaux du Livre blanc 2025 confirment cette dynamique paradoxale.

Les experts évoquent la coexistence d'injonctions contradictoires :

- être performants tout en préservant le bien-être
- utiliser des outils censés simplifier le travail tout en constatant une intensification des tâches
- s'appuyer sur l'IA comme soutien tout en craignant son impact sur les compétences

Les mots les plus fréquents du corpus — « *travail* », « *entreprise* », « *question* » — témoignent d'un rapport instable et interrogatif au travail, où les paradoxes deviennent la norme et alimentent un sentiment de tension permanente.

3. Le manager : de la figure attendue à la figure ingrate

Le croisement des deux corpus révèle une même réalité : celle d'un manager de proximité devenu le point de concentration des tensions organisationnelles. Des deux côtés, le rôle apparaît fragilisé, sursollicité, placé dans des situations paradoxales où l'on attend de lui tout et son contraire. Le manager se trouve ainsi pris dans des exigences contradictoires et dans une charge émotionnelle et opérationnelle qui en fait, de plus en plus, une figure ingrate du travail contemporain*.

Les intervenants décrivent un manager pris dans un véritable goulot d'étranglement. Jean-Yves Chameyrat souligne à quel point le manager de proximité est sollicité de toutes parts et confronté à des attentes incompatibles :

« C'est comme l'entonnoir, à la fin on tombe sur le petit goulot et le petit goulot en général, le goulot d'étranglement, c'est le manager de proximité, auquel on demande à peu près tout et son contraire. [...] Les malheureux, je ne le dis pas par complaisance, c'est un rôle qui est extrêmement compliqué et qui peut être assez schizophrénique de mon point de vue. »

Clara Laborie insiste sur les tensions psychologiques, temporelles et concrètes qui pèsent sur lui : *« Un manager de proximité qui est finalement au cœur d'un ensemble de tensions qui deviennent de plus en plus difficiles à gérer, psychologiquement et temporellement, concrètement dans son activité. »*

Le manager apparaît donc comme un acteur constamment pris en tenaille, chargé d'absorber des contradictions systémiques dans son activité quotidienne.

Le Livre blanc 2025 confirme et approfondit ce diagnostic. Les experts décrivent :

- un manager « pompier » sursollicité
- un manager devenu « toxique malgré lui »
- un rôle devenu ingrat en 2025 (mot le plus cité par les experts dans le sondage)
- devoir tenir des positions contradictoires en raison de revirements successifs ("double salto arrière" des orientations organisationnelles)
- confusion des rôles : être à la fois manager et opérationnel

Quel(s) mot(s) définit(nt) le management en 2025 ?

Souffrance, Flexibilité, tension, Responsabilisation, bons, Coach, Uggy, Motivation, écoute, difficile, Ingrat, Plastique, Complexe, Challenge, Démotivant, Sensible, Courage, Fatigue, Incertitude, Adaptable, Souplesse, disponible, tuyaux, Éprouvant.

4. Le collectif : fragilisé, fragmenté... mais indispensable

L'analyse croisée des tables rondes de la FNEGE et du Livre blanc 2025 montre une convergence forte : le collectif de travail apparaît aujourd'hui fragilisé, dispersé par l'individualisation et les nouvelles modalités d'organisation, mais en même temps de plus en plus indispensable pour soutenir l'activité, la collaboration et le bien-être au travail.

Les deux corpus décrivent une difficulté à « faire collectif » dans un environnement où les liens se distendent, tout en affirmant que c'est précisément ce collectif qui constitue l'un des leviers majeurs de régulation et de ressourcement.

*Pour aider les managers et les salariés à reprendre prise sur leur travail réel, nous proposons un accompagnement fondé sur l'analyse des traces numériques : *“Ma Story en New Normal : Développer sa réflexivité grâce aux traces numériques des situations de travail”*. Plus d'infos : <https://www.observatoire-nnt.com/interventions>

Dans les tables rondes FNEGE, les intervenants soulignent l'érosion du collectif de travail, aggravée par des dispositifs qui individualisent, fragmentent les équipes et compliquent la reconstruction de liens.

Dominique Méda évoque des collectifs « explosés » et insiste sur la nécessité de reconstituer des équipes réellement présentes, rassemblées autour « d'objectifs concrets ».

Pierre-Yves Gomez invite à réhabiliter l'idée de camaraderie, entendue comme le partage d'un même espace, d'une même condition, d'une même embarcation : une manière de rappeler que le collectif est d'abord une expérience humaine, faite de présence, de proximité et de solidarité : *« Je voudrais réhabiliter le mot camarade. Camarade, c'est celui qui est dans la même chambre, c'est celui qui fait chambre commune, c'est avant le copain, [...] le camarade c'est celui avec qui on est embarqué dans le même bateau, dans la même case et rétablir le sens de la camaraderie au travail, ça c'est réenchanter du collectif, parce que c'est à partir de l'humain, c'est à partir de ce dont nous avons besoin. »*

Les experts de l'Observatoire évoquent également l'idée d'une sociabilité qui se dégrade (*"le nombre de bonjour se compte sur les doigts d'une main"*) et l'enjeu de la matérialité du lien à l'autre (importance du corps, de la nourriture, des sens).

Le collectif y est aussi perçu comme un espace de ressourcement : *« l'entreprise est un refuge »*.

Dans le sondage du Livre blanc 2025, la majorité des experts dit avoir besoin des interactions et du lien avec le collectif dans son expérience de travail, rappelant aussi que la courtoisie et la communication constituent des supports essentiels de la vie collective :

*« C'est vrai que la courtoisie, une bonne communication, tous ces détails-là, c'est quand même super important. » **

2. Pour bien vivre mon expérience de travail en 2025, j'ai besoin des interactions avec mon collectif.

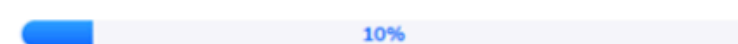
10 répondants

Oui, plus que jamais



9 votes

Non, comme d'habitude



1 vote

5. Responsabilités : un système à rééquilibrer

L'analyse croisée met en lumière un enjeu transversal : la question de la responsabilité dans un environnement organisationnel instable : **qui est responsable de quoi dans ce new/never normal ?**

Les deux corpus montrent que les frontières traditionnelles entre responsabilités individuelles, managériales et organisationnelles deviennent floues. Les acteurs se retrouvent souvent à porter des attentes qui dépassent leur périmètre.

Les intervenants insistent sur la confusion autour de la responsabilité, en particulier celle du manager, souvent sommé de répondre à des tensions qu'il ne maîtrise pas.

Matthieu Detchessahar rappelle l'importance de consacrer du temps à un véritable management du travail — non pas un management psychologisant ou centré uniquement sur les personnes, mais un management attentif à la manière dont le travail s'effectue concrètement :

« Il est important dans nos entreprises que l'on consacre du temps à un management du travail. Pas un management des hommes et des femmes, humanistes, psychologisant. [...] La meilleure façon de bien se préoccuper de nos salariés, c'est de se préoccuper de la façon dont ils travaillent. [...] Et donc préserver le temps du management pour se préoccuper du travail. »

Les analyses du Livre blanc 2025 confirment l'existence d'un déséquilibre systémique dans la répartition des responsabilités.

Les experts relèvent :

- une stigmatisation injuste des managers, qui masque un dysfonctionnement systémique
- une nécessité de revoir la répartition des responsabilités entre organisation, managers et collaborateurs
- une inflation des attentes des salariés envers l'entreprise (exemples sur les services d'aide personnelle)

Ensemble, ces éléments dessinent un système où les responsabilités glissent, se chevauchent ou s'alourdissent, et où un rééquilibrage apparaît nécessaire pour soutenir le travail réel.

*Pour accompagner les collectifs à améliorer leur productivité collective dans un contexte de travail hybride, nous proposons un accompagnement sur le décentrement : *"Je suis toi, tu es moi dans le New Normal au Travail"*. Plus d'infos : <https://www.observatoire-nnt.com/interventions>

Conclusion

L'analyse croisée met en évidence une convergence forte entre les discours des intervenants aux tables rondes de la FNEGE, et les résultats des analyses des discours tenus par les experts de l'Observatoire en 2025. Les diagnostics se renforcent, se confirment, et se prolongent :

- fragilisation du rapport au travail
- intensification des paradoxes
- épuisement du management
- besoin vital de collectif
- questionnement de la responsabilité

Dans ce contexte, le concept de plasticité apparaît comme une clé de lecture pertinente pour interpréter les phénomènes d'adaptation des organisations :

La plasticité, clé de lecture des transformations du travail

La plasticité désigne la capacité d'un système — individu, collectif ou organisation — à accueillir l'instabilité, absorber les contradictions et se transformer sans se rompre.

Les cinq enseignements de l'analyse croisée y renvoient directement :

- Le travail comme expérience humaine : La plasticité permet de reconnaître la dimension sensible du travail et de traiter les émotions comme un matériau de régulation plutôt qu'un dysfonctionnement.
- La montée des paradoxes : Cette qualité facilite la gestion des tensions paradoxales et la prise de recul.

Le paradoxe de l'autonomie — qui renforce plutôt qu'il n'allège le besoin de management — illustre parfaitement la plasticité managériale : une capacité à tenir des contradictions, à les habiter et à les réguler.

- La fragilisation du management : Elle replace le manager non comme héros mais comme médiateur, capable d'amortir, de traduire, de soutenir l'activité.
- La fragmentation du collectif : Elle invite à reconstruire des liens incarnés, une attention au sensible, des espaces où la coopération redevient possible.
- La question de la responsabilité : Elle propose un modèle de responsabilité distribuée, où les acteurs co-construisent la régulation.

La vision du travail comme *pharmakon* ouvre la voie à une plasticité individuelle et collective : transformer un travail potentiellement usant en un travail *régénératif* suppose des organisations capables d'ajuster leurs formes, de redistribuer leurs responsabilités et de soutenir l'activité.

Ainsi comprise, la plasticité est une qualité pour orienter les organisations face aux tensions vécues dans le New (Never) Normal au travail.

Pour des applications concrètes de la plasticité dans les organisations : **Dudézert, A., Laval, F., & Gibert, F. (2024). Le management plastique: l'art de la transformation digitale à l'heure du Never Normal. Éditions EMS.** Pour découvrir l'ouvrage : <https://editions-ems.fr/boutique/management-plastique>