

## Opinion



D.R.

## Christophe Degryse

Chercheur à l'Institut syndical européen (ETUI)

■ Finalement, le télétravail ne serait-il pas moins un problème de management d'entreprise qu'une question de survie existentielle de manager, dépossédé de sa principale source de pouvoir?

ger devient difficile à jouer dans une entreprise qui voit une majorité de ses collaborateurs télétravailler. Plus grand monde à la machine à café. Plus de confidences dans les couloirs. Moins de discussions informelles autour du lunch. Certes il y a, pour certains encore, les parties de golf du lundi après-midi. Mais cela ne suffit plus. C'est tout un pan d'information du manager qui lui échappe. Et donc son autorité fragilisée.

Dans cette perspective, le vrai problème du télétravail aujourd'hui serait non pas le télétravailleur "en pyjama dans sa chambre", mais bien le manager insécurisé car dépossédé de sa principale source de pouvoir. Le télétravail le prive au moins partiellement d'un réseau d'informations lui permettant d'incarner l'entreprise et de faire autorité sur ses salariés.

## Lieu de pouvoir

Aux États-Unis, où cette incarnation est plus marquée qu'en Europe, comment expliquer la brutalité d'un Elon Musk qui a menacé de virer purement et simplement les travailleurs qui ne reviennent pas au bureau 40 heures par semaine? Tim Cook n'a-t-il pas tenté désespérément de convaincre ses cadres – qui n'en comprennent pas les raisons – de revenir au bureau ne fût-ce que deux ou trois jours par semaine? Au passage, ce débat montre aussi qu'outre leurs politiques d'externalisation, de sous-traitance, d'ubérisation des emplois – la *shadow workforce* de Google est supérieure, selon les estimations, à sa main-d'œuvre salariée – les entreprises ont toujours besoin de ce noyau dur traditionnel, véritable lieu d'exercice du pouvoir.

Les observations de Mintzberg, bien que dans le contexte très différent du siècle dernier, permettent aujourd'hui de se demander si le télétravail n'est pas au final moins un problème de management d'entreprise qu'une question existentielle de manager: "Comment maintenir mon autorité si le nœud relationnel patiemment construit venait à se dénouer? Je suis un agent de liaison, pas un organisateur ou un coordinateur!" Ces observations permettent en tout cas d'ouvrir un champ de réflexion dont certaines dimensions restent inexplorées sur cette forme de travail et, peut-être, d'ouvrir aussi de nouvelles pistes innovantes pour réconcilier besoins des managers et attentes de leurs travailleurs salariés.

## OPINION

## Allah est le bienvenu dans ma classe... et tous les autres aussi

■ J'ai assisté à une conférence autour du livre "Allah n'a rien à faire dans ma classe". Voici mes réflexions à ce propos.



D.R.

## Christine Leclercq

Maître-assistante en philosophie en haute école

Un soir de novembre, je suis sortie pleine de questions d'une conférence organisée par le bourgmestre de ma commune autour du livre *Allah n'a rien à faire dans ma classe* (de Jean-Pierre Martin et Laurence D'Hondt, aux éditions Racine). J'ai compris ce qui alimentait ces discours quand j'ai entendu un enseignant prendre la parole lors des échanges et exprimer se sentir en danger. Ce qui nourrit ce débat, c'est la peur et peut-être une vision biaisée du rôle de l'école. Je n'ai pas eu l'occasion de soulever mes propres interrogations malgré ma perplexité. Voici donc le moment de le faire.

Le livre dont il était question reprend des témoignages du vécu des professeurs. J'en ai moi-même récolté beaucoup lors d'une recherche universitaire de plusieurs années (et j'ai plus de 15 ans d'expérience d'enseignement). Mais des témoignages peuvent dire des choses bien différentes en fonction de la méthodologie utilisée. Le problème est-il une marée de radicalisation d'élèves? L'expression de convictions par les élèves? Une conviction particulière qui choque? Ou la certitude que seule sa conviction est la bonne et que tous devraient la partager, coûte que coûte?

Quand j'aborde ces questions avec mes étudiants, je leur demande qui décide de ce qui est une conviction acceptable ou pas... Certaines idées choquent ou dérangent. Mais faudrait-il alors dresser une liste des idées bienvenues et signaler celles qui ne le sont pas pour pouvoir laisser une élève entrer dans une classe?

L'enseignant est l'autorité dans la classe. Il ne peut pas prendre parti, favoriser une conviction, une position. C'est ainsi qu'est formulée l'idée de la neutralité de l'enseignant. Rester à égale distance pour accueillir à égalité tous les élèves mais en transmettant les valeurs des droits humains.

J'apprends à mes étudiants qu'ils ne doivent pas toujours être experts de toutes les situations ou être certains de toutes les idées (ils doivent être experts uniquement du savoir qu'ils transmettent et de la pédagogie qu'ils appliquent). Par contre, ils ne doivent pas imposer leurs convictions et ne pas laisser un élève imposer ses visions aux autres. Mais exprimer n'est pas imposer.

J'ai toujours dit à mes élèves dans le secondaire et à mes étudiants dans le supérieur: "Vous

*drais-tu que je laisse les autres t'imposer leur mode de vie? Non, donc je ne peux pas te laisser imposer le tien aux autres non plus. Je n'arbitrerai pas quel mode de vie est le meilleur, vous êtes tous les bienvenus dans ma classe et vous devez tous laisser les autres vivre leur vie à leur façon."*

## Ne pas imposer sa vision aux autres

Donc aucun élève ne peut prendre le pouvoir sur l'autre dans une classe. Aucun élève ne décide de ce qu'est la bonne façon de vivre sa foi. Aucun élève ne décide ce qu'est une bonne façon d'être une famille. Aucun élève ne décide ce que c'est que bien manger, bien s'habiller pour les autres. Mais cela s'apprend et parfois cela prend du temps. Cette énumération fonctionne en ce qui concerne les convictions religieuses mais aussi toutes les croyances adolescentes qui font qu'une personne fait partie du groupe. Les jeunes se norment les uns les autres sur beaucoup de sujets.

Mais si je dis "*Allah n'a rien à faire dans ma classe*", je dis à l'élève qui croit profondément en Allah qu'il n'est le bienvenu dans ma classe que s'il renonce à ce qui est important pour lui. Moi, je lui demande juste d'accepter de ne pas imposer sa vision aux autres mais Allah peut l'accompagner dans la classe comme tous les élèves seront accompagnés de leurs croyances, valeurs, convictions.

Quand un jeune s'exprime ou se comporte de façon radicale, lui dire que sa conviction est fautive n'aidera pas le vivre ensemble. Lui faire comprendre que l'imposer aux autres n'est dans l'intérêt de personne, pas même le sien est un apprentissage. C'est pourquoi je ne dis pas que la loi commune est "supérieure" à une autre. Je dis que la loi commune, c'est ce que nous acceptons de nous imposer les uns aux autres. C'est notre intérêt commun. Parce que je crois profondément en Dieu ou en Allah, Yahvé, Buddha ou qu'aucun dieu n'existe; je ne veux pas que les autres m'imposent leur conviction, donc je n'imposerai pas la mienne. Mais c'est un engagement commun qui doit être expliqué et qui prend du temps à apprendre et à pratiquer.

Un adolescent qui essaie d'imposer aux autres ce en quoi il croit, c'est un adolescent qui n'a pas encore terminé son apprentissage de la vie en société... et c'est aussi à ça que sert l'école.