

# À L'ÂGE DES SINGULARITÉS ORDINAIRES : TRAVAIL, VULNÉRABILITÉS ET STRATÉGIES DE MARQUE

PAR

ADELINE ATTIA\*

Jamais les individus n'ont autant revendiqué d'être reconnus pour ce qui les rend singuliers, et jamais les organisations n'ont autant surfé sur la personnalisation, l'authenticité ou l'expérience. Cette convergence n'est pas anodine. Elle dit quelque chose de profond sur l'évolution du travail depuis vingt-cinq ans, dans un contexte d'incertitude durable. La singularité n'est pas ici un caprice individualiste : elle est le symptôme d'un déplacement des repères collectifs et identitaires du et au travail. Généalogie à l'appui.

À PARTIR DES ANNÉES 2010, LE TRAVAIL N'EST PLUS SEULEMENT UN LIEU DE PRODUCTION : IL DEVIENT UN ESPACE DE RÉALISATION DE SOI, DE QUÊTE DE SENS.

Au début des années 2000, la singularité s'impose comme un atout différenciateur. Dans un monde du travail marqué par l'individualisation des parcours et l'affaiblissement des protections collectives, chacun est sommé de se distinguer. Les analyses de Robert Castel<sup>1</sup> et d'Ulrich Beck<sup>2</sup> éclairent ce basculement : le risque devient individuel, la trajectoire professionnelle, un projet personnel. La référence à Pierre Bourdieu reste d'actualité. Dans *La Distinction*<sup>3</sup>, il montre comment les mécanismes de différenciation produisent autant de hiérarchies que de reconnaissance. Appliquée au travail, cette logique signifie que la singularité est valorisée tant qu'elle permet de se situer « au-dessus » (par les compétences, les diplômes, les performances). Elle distingue, mais elle exclut.

À partir des années 2010, quelque chose change. Le travail n'est plus seulement un lieu de production : il devient un espace de réalisation de soi, de quête de sens. Nous passons du faire au « se réaliser » : c'est le tournant subjectif du travail. Sens, engagement, utilité sociale, alignement des valeurs : la subjectivité s'invite au cœur de l'expérience professionnelle. Le *purpose* devient un levier d'engagement interne et un outil de différenciation externe. Mais la singularité reste conditionnelle : expressive si pas dérangeante, visible si pas vulnérable...



## LA QUESTION POSÉE PAR LES FICTIONS EST SIMPLE : QUE RESTE-T-IL DE LA SINGULARITÉ QUAND LE TRAVAIL CHERCHE À LA NEUTRALISER ?

### Le pendant et l'après Covid

Comme souvent, c'est dans la pop culture que les icebergs vont alors faire surface, les séries TV agissant comme un radar culturel. La perte et la fragmentation de l'identité sont au cœur de la narration. *Severance* (Dan Erickson, 2022), entre thriller et satire sociale, met en scène la dissociation radicale entre le soi professionnel et le soi intime : le fantasme glaçant d'un travail débarrassé de toute subjectivité. À l'inverse, la série canadienne *Empathie* (Florence Longpré, 2025) explore la surcharge émotionnelle et les fragilités psychiques dans les métiers du *care*. *Black Mirror* (Charlie Brooker, 2011), *Industry* (Mickey Down et Konrad Kay, 2020) ou *The Office* (Ricky Gervais et Stephen Merchant, 2005) interrogeaient déjà la normalisation des comportements sous couvert de performance : des représentations très contemporaines de l'aliénation et de l'effacement de soi. Ainsi la question posée par les fictions est-elle simple mais radicale : que reste-t-il de la singularité quand le travail cherche à la neutraliser ?

### Les vulnérabilités invisibles

Lorsque la singularité ne se manifeste plus comme un talent mais comme une fragilité, quand elle ne « tient plus » (santé mentale, maladies chroniques, addictions, ruptures de vie), la reconnaissance se grippe. Serge Paugam<sup>4</sup> parle de disqualification silencieuse. Les travaux de l'ANACT<sup>5</sup> et d'Eurofound confirment ce décalage : les organisations peinent à intégrer ces singularités vécues, car elles bousculent leurs cadres implicites de normalité.

C'est dans ce contexte qu'émerge la notion de *mad skills*, littéralement les « compétences folles ou atypiques », apparue au début des années 2010 dans les milieux du recrutement anglo-saxon. Elle désigne des savoir-faire issus de parcours originaux, forgés dans l'expérience et les ruptures, et que les grilles classiques peinent à reconnaître puisque « exceptionnels ». En France, leur valorisation s'inscrit en réaction à la standardisation des *hard skills* et à la saturation du discours sur les *soft skills*.

Mais quelles sont ces *mad skills* recherchées par les entreprises les plus créatives ? Des marques comme Brut, Deezer, Ubisoft, Arte ou Alan scrutent les talents pourvus de savoirs singuliers. Elles recherchent des esprits capables de :

- prototyper sans attendre : chez Alan, les profils capables de construire des versions minimales d'un produit (MVP) sans écrire de code, ou de simuler des expériences utilisateurs, sont valorisés, même sans bagage technique classique ;
- inventer de nouveaux formats : Brut ou Arte recherchent des créatifs capables de détourner TikTok, Reddit ou Discord. Chez Arte Creative, les formats narratifs hybrides – entre documentaire, expérimentation visuelle et immersion numérique – sont activement recherchés ;
- apporter une esthétique assumée : Deezer ou Ubisoft misent sur des DA ou UX designers à la culture visuelle non académique, nourrie par la *street culture*, le jeu vidéo ou le *motion art*.

Les *mad skills* signalent une agilité mentale et une capacité à hybrider les univers. C'est la personne qui fait des ponts entre IA et théâtre d'impro, qui détourne les forces de Midjourney pour concevoir

des identités de marque, ou transforme une idée en micro-projet viral sur Instagram – même sans budget ! La singularité recherchée n'est pas celle des super-héros, mais celle des bricoleurs géniaux capables de faire beaucoup avec peu, vite et bien.

En reconnaissant que l'expérience de vie peut produire de la valeur (créativité, résilience, adaptation), cette notion apporte aux RH, mais reste ambivalente : ouvrir un espace de reconnaissance réelle ou au contraire « folkloriser » l'atypique sans transformer les structures ? Et d'autres questions découlent : les organisations plus traditionnelles sont-elles prêtes à accueillir la singularité, ou seulement à l'exploiter ? Les *mad skills* sont-elles une reconnaissance réelle ou un nouvel habillage ? En 2026, alors que les politiques de diversité sont contestées, la reconnaissance des singularités s'impose moins comme une valeur affichée que comme un acte de résistance organisationnelle. À assumer. Ou pas.

### Le pari du temps long

La singularité ne se joue plus uniquement à l'intérieur des entreprises, mais dans leur capacité à se définir et à se projeter dans le temps. Petit h d'Hermès cultive une créativité libre et ludique autour de l'*upcycling*, fidèle à l'excellence artisanale. Atelier Tuffery, la maison française de jeans fondée en 1892 qui perpétue une fabrication artisanale locale et martèle une identité forte autour de l'authenticité et de l'héritage industriel français, est aussi exemplaire sur ce registre : son positionnement s'appuie autant sur l'histoire familiale que sur un savoir-faire précieux, incarnant une singularité enracinée dans la durée. Back Market, enfin, parle aux jeunes générations par une posture décalée et anti-normative, faisant de la singularité un repère identitaire stable plutôt qu'un argument opportuniste. La marque ne vend pas seulement des produits reconditionnés, elle rend désirable une manière d'être au monde moins conforme, moins héroïque, plus cohérente – une singularité ordinaire assumée dans la durée.

L'exemple de Buurtzorg, aux Pays-Bas, montre que la singularité peut être collective. Cette structure de soins à domicile repose sur l'autonomie des

équipes et la reconnaissance du savoir expérientiel des soignants. La singularité n'y est pas gérée, elle est structurante. Pris ensemble, ces exemples montrent que la singularité devient un repère identitaire dans un monde incertain, à condition d'être portée par des choix durables et lisibles. Elle ne relève plus d'une promesse d'adaptation à chacun, mais d'une capacité à tenir une ligne dans le temps.

## LA SINGULARITÉ EST UN REPÈRE IDENTITAIRE DANS UN MONDE INCERTAIN, À CONDITION D'ÊTRE PORTÉE PAR DES CHOIX DURABLES ET LISIBLES.

### Serons-nous tous « atypiques » demain ?

Dans un monde où les normes se multiplient, la capacité à assumer sa singularité pourrait bien devenir un point d'appui plutôt qu'un écart. Les entreprises qui l'auront compris ne chercheront plus à normaliser les différences, mais à les articuler. Non pas à lisser les trajectoires, mais à en faire des sources de créativité et de cohérence. La singularité ne sera pas un supplément d'âme. Elle deviendra une manière plus exigeante, et plus féconde, d'habiter le travail : il est permis de l'espérer.

**\*Adeline Attia est experte en prospective, innovation sociale et analyse des transformations du travail. Elle est la fondatrice d'UBTrends, un cabinet d'études qualitatives, et de Bonnie&Smile, une association engagée sur les vulnérabilités au travail. À travers ses recherches, ses interventions et son récit-témoignage *Traverser* (Librinova, 2024), dans lequel elle relate l'épreuve de la maladie, un cancer du sein, Adeline explore une conviction forte : reconnaître les fragilités permet d'ouvrir le dialogue, de renforcer la prévention et de transformer durablement le travail.**

1. Robert Castel, *L'insécurité sociale. Qu'est-ce qu'être protégé ?* Seuil, 2003.

2. Ulrich Beck, *La société du risque*, Flammarion, 2021.

3. Pierre Bourdieu, *La Distinction*, Les Éditions de minuit, 1979.

4. Serge Paugam, *La disqualification sociale. Essai sur la nouvelle pauvreté*, PUF, 1991.

5. La Revue des conditions de travail, n° 14, n° 15 (ANACT, 2024), téléchargeables depuis le site ANACT.