



HAL
open science

Gestion psychodynamique de l'engagement au travail en PME : enjeux théoriques, résistances pratiques

Patrick Moynot

► To cite this version:

Patrick Moynot. Gestion psychodynamique de l'engagement au travail en PME : enjeux théoriques, résistances pratiques. Gestion et management. Université Paris sciences et lettres, 2023. Français. NNT : 2023UPSLD042 . tel-04513010

HAL Id: tel-04513010

<https://theses.hal.science/tel-04513010>

Submitted on 20 Mar 2024

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



THÈSE DE DOCTORAT

DE L'UNIVERSITÉ PSL

Préparée à l'Université Paris-Dauphine

**Gestion psychodynamique de l'engagement au travail
en PME : enjeux théoriques, résistances pratiques**

Soutenue par

Patrick MOYNOT

Le 12.12.2023

Ecole doctorale n° ED 543

Ecole doctorale SDOSE

Spécialité

Management

Composition du jury :

Frédérique DÉJEAN Professeure des Universités Université Paris DAUPHINE-PSL	<i>Président</i>
Gilles ARNAUD Professeur ESCP Europe Business School	<i>Rapporteur</i>
Gregor BOUVILLE Professeur des Universités IAE LYON - Université J. Moulin LYON 3	<i>Rapporteur</i>
Blanche SEGRESTIN Professeure des Universités MINES PARIS - PSL	<i>Examineur</i>
Christophe DEJOURS Professeur émérite Université Paris NANTERRE	<i>Examineur</i>
Jean-François CHANLAT Professeur émérite Université Paris DAUPHINE-PSL	<i>Directeur de thèse</i>

« A un certain point de vue, un homme qui part conquérir de nouveaux marchés en Asie ne joue pas : il fait son travail, il gagne sa vie, il défend la pérennité de son entreprise. Mais, à un autre point de vue, on peut dire de cet homme qu'il joue à conquérir des marchés et à surclasser ses concurrents. Si une voix lui disait qu'il est temps, maintenant, de venir mourir, il laisserait là son œuvre de conquérant, comme on quitte une partie de cartes parce que le temps de jouer est fini. »

Stéphane Chauvier, *Qu'est-ce qu'un jeu* (2007, p. 10)

REMERCIEMENTS

Je souhaite remercier l'Université Paris Dauphine-PSL en tant qu'institution, en particulier l'équipe de l'École doctorale SDOSE et sa direction en la personne de Thierry Kirat, d'avoir accepté d'héberger cette recherche, malgré les doutes qu'elle a pu susciter, durant ces six années. La qualité de l'encadrement dont j'ai pu bénéficier a été déterminante.

À ce titre, je veux exprimer ma reconnaissance envers mon directeur de thèse Jean-François Chanlat. Son érudition n'aura cessé de m'impressionner, et je considère comme des facteurs-clés de succès son soutien discret mais sans faille, sa disponibilité à chaque fois que c'était nécessaire ainsi que la bienveillance et la clairvoyance dont il a fait preuve dans ses conseils, corrections et injonctions. Il semble que ce travail de recherche peu conventionnel ait trouvé à s'accorder avec sa personnalité atypique.

Toujours au titre de l'encadrement, il me faut également citer et remercier deux professeures de l'école doctorale dont l'implication durant les premières années de thèse aura été ponctuelle mais décisive :

Véronique Perret en premier lieu, responsable du programme doctoral en sciences de gestion et organisatrice des trois séminaires doctoraux en première année de thèse, dont celui sur l'épistémologie qu'elle a assuré elle-même, m'aura permis de réintégrer le monde universitaire en me défaisant des (mauvaises) habitudes que l'on prend dans le monde de l'entreprise, surtout quand on les dirige. J'ai à cette occasion découvert que la recherche en gestion à Dauphine comptait un courant critique particulièrement stimulant.

Stéphanie Dameron, ensuite, m'a accueilli dans l'équipe Management et Organisations qu'elle a dirigée jusqu'en 2019. Elle ne mesure sans doute pas l'importance des conseils qu'elle m'a alors donnés.

Je souhaite évidemment remercier chaleureusement les membres du jury qui ont accepté de se pencher sur mon travail. Tout d'abord ceux qui l'ont fait sans me connaître, sur la foi de ce que leur en a dit Jean-François Chanlat : Frédérique Déjean, qui a accepté de présider le jury, et Gilles Arnaud, dont les travaux faisant le lien entre psychanalyse et gestion auront été précieux. Leur confiance m'honore.

Merci également à Blanche Segrestin, dont j'ai commencé à suivre les travaux avec Armand Hatchuel et Olivier Favereau bien avant le début de cette thèse. Compte tenu du lien que je souhaite établir entre ces derniers et la psychodynamique du travail, je suis particulièrement heureux qu'elle ait accepté la discussion.

La présence de Gregor Bouville me semblait une évidence : il est l'un des rares à Dauphine, avec Jean-François Chanlat, à avoir une compréhension fine de la psychodynamique du travail, ce qui m'a permis de bénéficier de son éclairage dès les premières années lorsqu'il était encore dans l'équipe M&O. Je le remercie pour l'intérêt dont il a fait preuve envers mon travail à chaque fois que nous avons échangé comme de ne pas m'avoir tenu rigueur de mon parcours peu académique.

L'implication de Christophe Dejours a une signification particulière. Il y a plus de 10 ans, il nous a fait l'honneur de considérer comme dignes d'intérêt nos petites expérimentations et je lui dois de m'avoir mis en relation avec Jean-François Chanlat lorsqu'il s'est agi de leur donner une dimension académique. Qu'il accepte aujourd'hui de participer à leur évaluation en siégeant au jury est en soi un accomplissement. Ma gratitude à son endroit est à la hauteur de mon estime pour l'homme et pour ses travaux : immense.

Deux autres personnes sont intervenues au cours de cette thèse, qui ont chacune permis de débloquent une situation ou d'avancer significativement :

C'est à Isabelle Gernet, qui fait partie de l'équipe de Christophe Dejours à l'IPDT, que je dois la restitution de nos expériences sous la forme d'« histoires de travail ». Elle bien voulu me consacrer du temps à un moment important, qu'elle en soit vivement remerciée.

Merci également à Hélène de Champchesnel, historienne et fondatrice du laboratoire Historien-Conseil, pour le recueil de l'expérience de Stéphanie Chopin dans la restauration ferroviaire, ainsi que pour les divers travaux de transcription qu'elle a bien voulu assurer pour cette thèse.

Pour finir, il n'est pas certain que l'exercice de remerciements en ouverture de thèse soit suffisant pour honorer ma dette envers Stéphanie Chopin. Sa contribution s'étend très au-delà du périmètre de la présente recherche : elle est ma partenaire à la ville, à la direction de mes affaires, ainsi que dans l'élaboration de mes idées. Elle incarne mieux que personne ce management déontique que nous avons voulu documenter. Cette thèse porte son empreinte et forme le résultat d'un travail accompli en commun. Si les erreurs qu'il comporte doivent m'être imputées en propre, le mérite éventuel lui revient en revanche pour une part significative.

RÉSUMÉ

Avec cette thèse, nous avons pour ambition de contribuer à ce que la psychodynamique du travail (PDT) soit davantage mobilisée dans la recherche en gestion, où son usage est le plus souvent limité aux thématiques des risques psychosociaux et des phénomènes de souffrance au travail. Elle doit selon nous y être reconnue comme une théorie de la coopération améliorant la compréhension des phénomènes étudiés notamment dans le champ du comportement organisationnel.

Après avoir procédé à l'insertion de la PDT dans la pensée gestionnaire, nous proposons une contribution sur le thème de l'engagement. Nous montrons comment le cadre théorique qu'elle propose permet d'éclairer la relation entre l'engagement organisationnel et la performance collective, en rendant visibles certaines lacunes des modèles explicatifs utilisés dans la littérature qui ne prennent pas en compte la face sombre de l'engagement et négligent les prérequis collectifs. Cela nous conduit à nuancer le caractère systématiquement positif des corrélations habituellement prises en compte.

Nous suggérons par ailleurs que les échanges entre la PDT et les travaux critiques sur le modèle néolibéral pourraient s'intensifier et profiter à la première comme aux seconds.

De façon plus large, le cadre d'analyse que fournit la PDT constitue une théorie du travail que l'on peut opérationnaliser dans un contexte de direction d'entreprise. Nous proposons d'inscrire cette thèse dans une programme plus ambitieux d'enrichissement de la PDT, visant à lui donner à terme cette dimension managériale tout en lui conservant ses caractéristiques critiques, et rendons compte des expériences que nous avons initiées en ce sens dans trois PME entre 2011 et 2023, sous la forme d'« histoires de travail », à travers un prisme qui se limite à ce stade à la problématique de l'engagement.

Nous esquissons ce faisant les contours d'un management psychodynamique, que nous proposons de nommer « management déontique », qui se distingue significativement des modèles managériaux alternatifs connus.

Mots-clés : Psychodynamique du travail, Engagement, Critique, Recherche-action, PME, Dirigeant

ABSTRACT

With this thesis, we aim to contribute to a wider mobilization of psychodynamics of work in management research, where its use is often limited to the topics of psychosocial risks and suffering at work. In our view, it should be recognized as a theory of cooperation and could contribute to a better understanding of certain phenomena studied particularly in the field of organizational behavior.

After a proper insertion within organization theories, we propose a contribution on the question of organizational commitment and work engagement. We show how the provided theoretical framework helps to enlighten the relationship between these two constructs and the performance of the organization, especially insofar as it makes visible some shortcomings of the explanatory models used in the literature which do not take into account the dark side of commitment and underestimate the collective issues. We suggest that the positive correlation that is usually observed must therefore be challenged.

We also argue that the conversation between psychodynamics of work and critical research on the neo-liberal model could intensify and thus benefit both the former and the latter.

At a broader level, the analytical framework provided by psychodynamics of works is to be considered as a theory of work that can be operationalized in a business management context. We propose to consider this thesis as a part of a more ambitious work, aiming to enrich psychodynamics with a managerial dimension, yet critical. We give a theoretical and empirical account of the experiments that we carried out in that respect in three SMEs between 2011 and 2023, which we share as “work stories”, through the prism of engagement.

In so doing, we are sketching out the contours of a psychodynamic management style, which we propose to call 'deontic management', and which differs significantly from known alternative managerial models.

Keywords: Psychodynamics of work, Engagement, Critical studies, Action research, SME, Manager

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	5
RÉSUMÉ	7
ABSTRACT	8
TABLE DES MATIÈRES	9
AVANT-PROPOS	15
INTRODUCTION	19
1. GENESE ET DEVELOPPEMENT DE LA PDT	23
1.1. Émergence (1973-1980)	23
1.1.1. L'identification d'un conflit entre le fonctionnement psychique et l'organisation fordiste du travail, acte de naissance de la psychopathologie	23
1.1.2. 1973-1980 : les 5 points de démarcation avec la psychopathologie originelle	26
1.1.3. Du pathologique au normal.....	28
1.2. Affirmation (1980-2003).....	29
1.2.1. Le dialogue interdisciplinaire	29
1.2.2. La place de la psychanalyse.....	31
1.2.3. Une dynamique entre souffrance et plaisir.....	32
1.2.4. <i>Souffrance en France</i> : banalité du mal et centralité du travail	33
1.2.5. Le rôle de l'évaluation individualisée des performances	35
1.3. Élargissement (2003-2009).....	36
1.3.1. Cristallisation sous la forme d'une anthropologie de la sublimation ordinaire (Travail Vivant, 2009)	36
1.3.2. Dimension politique : émancipation et apprentissage démocratique.....	38
1.3.3. Controverse et diffusion (2009-2018)	39
1.4. Entrée en résistance (2018-)	44
2. LA PSYCHODYNAMIQUE DU TRAVAIL REVUE POUR UNE CLINIQUE MANAGERIALE	47
2.1. Présentation générale du modèle.....	49
2.2. Deux hypothèses fondatrices	51
2.2.1. « <i>La centralité du travail n'est pas une question de choix théorique</i> » : hypothèse #1	51
2.2.2. « <i>Le monde réel résiste</i> » : hypothèse #2	53
2.3. Travail vivant : propositions #1, #2, #3.....	54
2.4. Coopération : propositions #4, #5, #6.....	56

2.5.	Activité déontique : propositions #7, #8	59
2.6.	Coordination : propositions #9, #10.....	62
3.	LA PDT, UNE APPROCHE ORIGINALE A INSERER DANS LA PENSEE GESTIONNAIRE	65
3.1.	Introduction : un dialogue embryonnaire.....	65
3.2.	Un point de départ commun : la réflexion sur le taylorisme	66
3.3.	Caractériser le positionnement de la PDT face aux divers courants de la remise en cause du taylorisme : marxiste, anti-behaviouriste, subjectif, critique.	69
3.3.1.	L'ancrage marxiste de la PDT : ambivalences du travail vivant.....	69
3.3.2.	Mayo et l'école des relations humaines : la PDT contre le behaviourisme	74
3.3.3.	Face aux théories de la motivation et McGregor, un 4e paradigme.....	76
3.3.3.1.	Les théories de la motivation	76
3.3.3.2.	La PDT, une résurgence de la théorie XY (McGregor, 1960) ?	80
3.3.4.	Socio-analyse (Menzies, Jaques) et socio-technique (Trist, Emery, Rice, Bamforth) : une proximité trompeuse.....	82
3.3.4.1.	Menzies (1960)	84
3.3.4.2.	Trist & Bamforth (1951)	87
3.3.5.	L'analyse stratégique (Crozier) : le faux ami	90
3.3.6.	Plaidoyer pour une prise en considération	92
4.	L'USAGE DE LA PSYCHANALYSE EN GESTION ET LA PLACE QU'ELLE OCCUPE DANS LA PDT	95
4.1.	Quelques repères sur Freud et la psychanalyse, au prisme de la PDT.....	97
4.2.	Les approches de gestion mobilisant la psychanalyse	102
5.	CONTRIBUTION THEORIQUE #1 : L'INTERET DE LA PDT POUR ECLAIRER LE CONCEPT D'ENGAGEMENT AU TRAVAIL	105
5.1.	Les principes d'une approche psychodynamique de l'engagement	105
5.2.	Les paradoxes de l'entreprise « agile » face à l'engagement déclinant.....	107
5.3.	Revue de littérature	109
5.3.1.	Implication organisationnelle ou engagement organisationnel (Organizational Commitment)	112
5.3.2.	Mesurer l'engagement organisationnel.....	117
5.3.3.	Conclusions de la revue du concept d'engagement organisationnel	120
5.3.4.	Engagement au travail (job engagement) vs engagement organisationnel	121
5.3.5.	Le modèle de Kahn (1990), enrichi par Rich et al. (2010)	122
5.3.6.	L'école hollandaise	124

5.3.7.	Conclusions de la revue du concept d'engagement au travail.....	126
5.4.	Articuler PDT et approches mainstream de l'engagement	128
5.4.1.	Définir la performance de l'organisation et passer de l'individuel au collectif.....	129
5.4.2.	Activité déontique et individualisme méthodologique.....	130
5.4.3.	Les raisons d'une impasse	132
5.5.	Implications opérationnelles : vers une clinique de l'engagement.....	135
5.5.1.	La gestion de l'engagement au cœur du management.....	135
5.5.2.	Un nouveau construit théorique : les initiatives BIS	137
5.5.3.	L'activité déontique comme outil managérial : conclusion et limites	141
6.	CONTRIBUTION THEORIQUE #2 AUTOUR DU CONCEPT D'AUTORITE : CROISER LES APPROCHES DE LA PDT ET DES THEORIES DE LA FIRME	145
6.1.	Pourquoi s'intéresser à l'autorité.....	145
6.2.	Représentations de l'entreprise et du travail : l'influence de la science économique	148
6.2.1.	La science économique imprègne la façon de penser l'entreprise.....	148
6.2.2.	PDT et critique hétérodoxe : même combat mais pas de dialogue	151
6.3.	L'autorité en PDT.....	152
6.3.1.	Une autorité nécessaire, sous réserve d'être redéfinie	152
6.3.2.	Pouvoir et autorité	153
6.3.3.	Autorité et arbitrage.....	155
6.4.	L'autorité dans les théories de la firme.....	157
6.4.1.	Pourquoi des entreprises ?.....	157
6.4.2.	Crise de 29 : les managers accusés mais légitimés par le besoin d'autorité.....	158
6.4.3.	La critique radicale des années 70 et la réponse contractualiste : l'autorité congédiée	162
6.4.3.1.	La relation d'emploi comme relation marchande (Alchian & Demsetz, 1972)....	164
6.4.3.2.	De l'institutionnel au transactionnel (Williamson, 1975).....	166
6.4.3.3.	La relation d'emploi comme relation d'agence (Jensen & Meckling, 1976).....	168
6.4.3.4.	Autorité et droits de propriété (Grossman & Hart, 1986)	171
6.5.	Le travail au cœur de la critique hétérodoxe	173
6.5.1.	La théorie standard ou le travail sans utilité.....	174
6.5.2.	L'extension de l'individualisme méthodologique.....	178
6.5.3.	La théorie standard étendue ou le travail sans autorité.....	178
6.5.4.	Repenser la relation d'emploi (H. Lopes)	181
6.6.	Conclusion	184

7. INTRODUCTION A LA PARTIE EMPIRIQUE – ÉLÉMENTS DE METHODOLOGIE.....	187
7.1. Les 3 dimensions de la thèse.....	188
7.1.1. L’ambition académique : produire un « chercheur » en même temps qu’une thèse	188
7.1.1.1. Un chercheur singulier, une contribution particulière	188
7.1.1.2. Objectifs académiques de la thèse.....	194
7.1.2. L’ambition managériale.....	195
7.1.2.1. Dirigeant : un métier qui consiste à déléguer	196
7.1.2.2. De l’efficacité du dirigeant.....	197
7.1.2.3. Les autres fonctions.....	198
7.1.2.4. Objectifs managériaux de la thèse	199
7.1.3. L’ambition militante	200
7.2. Que veut-on montrer empiriquement ?	201
7.2.1. Le rôle du terrain.....	201
7.2.2. Donner à voir le réel du travail de management en PDT	202
7.2.2.1. Rigueur et pertinence, le chemin étroit de la clinique managériale	202
7.2.2.2. En finir avec la subordination des sciences appliquées aux sciences fondamentales	204
7.2.2.3. Une approche nécessairement constructiviste	208
7.2.2.4. Diriger comme un chercheur, chercher comme un dirigeant.....	209
7.3. Le dispositif.....	212
7.3.1. Une démarche abductive de manager réflexif sur 12 ans et 3 PME, dont 6 ans officiellement en thèse comme dirigeant chercheur, en couple	212
7.3.2. Présentation des terrains	215
7.3.2.1. MUSIKIA (2011-2016)	215
7.3.2.2. CATERING (2018-2021).....	217
7.3.2.3. WHSMITH France / SMITH & SON (2017-2023).....	219
 8. CONTRIBUTION EMPIRIQUE : UNE GESTION PSYCHODYNAMIQUE DE L’ENGAGEMENT AU TRAVAIL EN PME	 223
8.1. Diriger des individus engagés sans les désengager : quelques histoires de travail	223
8.2. La tentation du flou	224
8.2.1. Histoire de travail #1 : quand le dirigeant défend la « <i>flânerie délibérée</i> » (Catering p. 90-91)	225
8.2.2. Analyse : manager c’est prendre soin du collectif et non des individus	227
8.3. Reconnaissance et engagement.....	228
8.3.1. Histoire de travail #2 : « <i>Je ne suis pas là pour vous aimer</i> » (Catering, p.37)	228
8.3.2. Histoire de travail #3 : Ingrid, l’engagement solitaire (notes Smith)	231

8.4.	Servitude et engagement	235
8.4.1.	Histoire de travail #4 : « On ne peut pas se battre sur tout » (Catering, p.39)	235
8.4.2.	Histoire de travail #5 : <i>Evernote</i> ou le confort de la posture victimaire (notes Smith).....	236
8.4.3.	Histoire de travail #6 : Alice, voice ou exit (notes Smith).....	238
8.4.4.	Histoire de travail #7 : Matthieu, une promotion qui ne passe pas (entretien filmé Dejours 2014, transcription p.10 sq., complété a posteriori)	240
8.5.	Coopération et engagement : « Avec tout ce que j'ai fait pour l'entreprise ! »	242
8.5.1.	Présentation générale : canaliser l'engagement.....	242
8.5.2.	Histoire de travail #8 : le cas de Marc (récit a posteriori)	245
8.5.2.1.	Portrait.....	245
8.5.2.2.	Un nœud inattendu autour des « valeurs ».....	248
8.5.2.3.	Conflits de valeur et PDT	250
8.5.2.4.	Discuter les règles éthiques en PDT : le recours à Dewey	253
8.5.3.	Histoire de travail #9 : le cas de Sébastien, cuisinier chez Smith, ou les difficultés du renoncement (notes Smith)	257
8.5.4.	Histoire de travail #10 : le cas de Danielle chez WHSmith, celle qui ne veut pas jouer le jeu (notes Smith)	260
8.5.4.1.	Portrait.....	262
8.5.4.2.	Une réaction en deux temps	266
8.5.4.3.	Le rôle des routines défensives	268
8.6.	Engagement et grève du zèle	271
8.6.1.	Histoire de travail #11 : le cas de Linda (Catering, p. 109 sq.)	272
8.6.2.	Histoire de travail #12 : le cas de Richard (Catering p. 117 sq.).....	274
8.6.3.	Histoire de travail #13 : le cas d'Henri (Catering p. 134 sq.)	275
8.7.	Synthèse et classification des situations	276
8.8.	Témoignage : diriger en PDT (entretien PM/SC/C. Dejours 2014, Notes de préparation du cours à Sciences Po 2015, Récit Catering 2022).....	280
8.8.1.	Portrait du manager psychodynamique	280
8.8.2.	Dirigeant planificateur/entrepreneur et dirigeant fédérateur/organisateur	282
8.8.3.	Éléments de méthode	286
CONCLUSION.....		289
ANNEXES.....		295
BIBLIOGRAPHIE		299

AVANT-PROPOS

L'histoire commence en 2007. L'entrepreneur que je suis n'est pas à une contradiction près, et se pique de « libéralisme responsable », selon une expression empruntée au CJD (Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprise), un mouvement patronal issu de l'humanisme chrétien. Son président de l'époque¹ est un des parrains du prix Gazelles créé par le ministre des PME², qu'il décerne à l'entreprise que j'ai fondée sept ans plus tôt, Musikia.

L'article qui paraît dans Le Monde à ce sujet est lu par une amie de lycée perdue de vue, Stéphanie Chopin, qui reprend contact. Une discussion épistolaire s'engage sur ce que peuvent et doivent être les finalités d'une l'entreprise. Ancienne thésarde en économie reconvertie dans l'hôtellerie de luxe, elle me fait remarquer les limites de la formule du CJD et m'initie bientôt à la théorie des entreprises, dont je n'avais plus entendu parler depuis mes premières années à Dauphine au début des années 90 : une approche historique d'abord, avec le contrôle des corporations par l'État, puis l'invention de la personne morale et de la responsabilité limitée. Une approche théorique ensuite, pour tenter de répondre à la question « pourquoi des entreprises » et pour comprendre leur nature, entre nœud de contrats et institution. Une approche politique enfin, en termes de pouvoirs, de droits de propriété, d'intérêts divergents et de « relation d'agence ».

J'ai dû entretemps quitter l'entreprise que j'avais fondée, débarqué par mes actionnaires quelques semaines après avoir reçu le prix Gazelle, sur fond de désaccord stratégique et d'écart avec le business plan sur lequel reposait une importante levée de fonds. Je pars travailler dans un contexte de grande organisation, d'abord dans une agence du Ministère des Finances puis à la Caisse des Dépôts et Consignations.

Nous décidons toutefois de poursuivre la discussion et découvrons pour les besoins d'un cours donné à Sciences Po le « Que Sais-Je » de Jean-Philippe Robé (1999) avec l'idée iconoclaste que la société n'est pas l'entreprise, et que cette dernière n'appartient pas à ses actionnaires. Voilà de quoi remettre en cause la théorie de l'agence et sa conception particulière du travail. C'est précisément ce qu'est en train de faire Olivier Favereau, sur les travaux duquel m'oriente Stéphanie Chopin dont il est l'ancien directeur de thèse. Il dirige à ce moment le groupe de chercheurs réunis au Collège des Bernardins³ pour réfléchir à une réforme du droit des sociétés, et notamment à la remise en cause du fameux

¹ Thomas Chaudron

² Renaud Dutreil. Ce prix récompense les « PME de croissance », c'est-à-dire celles dont le taux de croissance des effectifs est le plus important sur la période considérée.

³ Plusieurs programmes de travail transdisciplinaires se succèdent au sein du pôle Économie et Société entre 2009 et 2018, dont le premier est intitulé « *L'entreprise, formes de la propriété et responsabilités sociales* ».

article 1832 du code civil qui pose le profit comme unique finalité légitime de l'entreprise (Favereau, 2014, 2016). Outre J-P. Robé, on y trouve Blanche Segrestin qui œuvre avec Armand Hatchuel pour l'intégration dans ce qui sera la loi Pacte⁴ du statut d'entreprise à mission (Segrestin & Hatchuel, 2012). Mais on y trouvera également au fil des programmes Helena Lopes et Alexandra Bidet dont les travaux (Bidet, 2010; Lopes, 2015) convergent avec cette théorie que nous découvrons en 2010 : la psychodynamique du travail. La lecture de Christophe Dejours fait basculer notre réflexion des finalités de l'entreprise vers ce qui, à l'occasion du travail, s'y joue.

Au quotidien en effet, nous avons été et nous restons tous deux confrontés à des difficultés de management. Nous nous heurtons au réel, c'est-à-dire à la résistance de salariés qui ne se laissent pas diriger comme nous le souhaitons. Nos difficultés sont parfois aggravées par une hiérarchie dont nous estimons qu'elle n'est pas à la hauteur, mais en réalité, même quand nous avons les mains libres, « ça » ne suit pas. Diriger des hommes et des femmes est ce qu'il y a de plus difficile, seuls ceux qui ne l'ont jamais fait pensent qu'il suffit de donner des instructions, dès lors qu'on sait lesquelles donner. Indépendamment de ces difficultés, nous sommes confrontés comme beaucoup aux lâchetés, aux bassesses, aux renoncements, à l'acceptation de l'inacceptable qui sont le lot de la vie d'entreprise. Et nous savons bien que la réponse morale n'est pas la bonne. La psychodynamique du travail (PDT) nous semble apporter des réponses que nous pouvons mettre en œuvre de façon opérationnelle, s'appuyant sur un modèle explicatif puissant.

En 2011, je récupère la direction de l'entreprise que j'ai fondée. Elle est au bord du dépôt de bilan et incapable de survivre sans une perfusion de cash assurée par les actionnaires. J'y fais venir Stéphanie Chopin comme directrice générale et nous décidons de diriger selon les principes de la PDT, sans illusion mais avec détermination. Nous en parlons à Christophe Dejours, qui juge l'expérience suffisamment intéressante pour nous consacrer du temps et pour la mentionner dans un ouvrage (Dejours, 2015, p. 207).

L'entreprise ferme ses portes en 2016, les attentats de 2015 lui ont porté le coup de grâce. Mais comme nous avons coutume de le dire, elle meurt guérie. Ces 4 années sont l'occasion d'une pratique managériale systématiquement réflexive, d'échanges incessants, entre nous et avec C. Dejours. Je monte même un séminaire à Sciences Po sur la direction d'entreprise⁵, dont C. Dejours assure la dernière séance.

⁴ Définitivement adoptée en 2019

⁵ *6 clés pour être un dirigeant acceptable*, Sciences Po Paris, École de la Communication, Master Marketing et Études, semestre de printemps 2015, voir p. 44

2011 marque donc le début effectif d'un travail qui aboutit à la recherche présentée ici. Un parcours de managers réflexifs, dont l'une, universitaire et thésarde, est devenue praticienne tandis que l'autre, entrepreneur, s'efforçait de développer une réflexion de type universitaire, jusqu'à s'inscrire en thèse en 2017.

C'est à ce même moment, à la rentrée 2017, que je suis nommé directeur général de la filiale française du groupe britannique WHSmith. De son côté, Stéphanie Chopin prend quelques mois plus tard la direction opérationnelle de la filiale d'une compagnie aérienne spécialisée dans le catering ferroviaire, avec un effectif de 200 personnes.

Le dialogue continue sans perdre en intensité, nous échangeons quotidiennement sur nos pratiques au sein de deux groupes radicalement différents, dans des environnements de taille différente, avec des cultures d'entreprise, indépendamment de celles des groupes auxquels elles appartiennent, très différentes (l'une, britannique, dans le retail, l'autre allemande, issue de l'industrie). Fin 2021, nous démarrons une seconde expérience de direction commune dans une PME dont nous sommes propriétaires, après le rachat de Smith fin 2020.

Jusqu'à 2011, nous avons avancé sans concept managérial clair, persuadé que clairvoyance, empathie, bon sens et autorité constituaient le vade-mecum du bon dirigeant. À partir de 2011 et notre première expérience commune, nous avons dirigé en utilisant la grille de lecture de la PDT.

C'est sur ces expériences que s'appuie la présente recherche.

INTRODUCTION

Cette thèse autofinancée a été menée à temps partiel, en parallèle d'un emploi à plein temps de dirigeant de PME, d'abord au sein d'un groupe, en tant que directeur général salarié de la filiale WHSmith France à partir de juin 2017, puis en tant que dirigeant propriétaire à la suite du rachat de l'entreprise en octobre 2020. Celle-ci a dorénavant pris le nom de Smith & Son, et exploite la principale librairie anglophone de Paris, située Rue de Rivoli à l'angle de la Place de la Concorde. Elle réalise un chiffre d'affaires de 7 millions d'euros et compte environ 40 salariés. Le second établissement, au terminal Eurotunnel de Calais, a été cédé, un autre a été ouvert en 2022 dans le Marais à Paris.

A l'instar de nombreux travaux de recherche, nos objectifs relèvent de trois logiques distinctes : académique, managériale et militante. Elles sont développées dans le chapitre 7.

Au titre de la logique académique, nous suggérons un usage plus extensif du cadre théorique de la PDT pour résoudre certaines questions que l'on se pose en gestion. Il nous semble en particulier que les approches traditionnelles de l'engagement, dans lesquelles il est considéré comme une des caractéristiques d'un individu-type vers lequel il faudrait faire tendre les salariés réels au moyen d'incitations adéquates, ne permet pas de rendre compte des effets négatifs sur la performance d'un engagement non canalisé, que l'on peut voir comme une face sombre de l'engagement.

La PDT envisage au contraire l'engagement sous l'angle d'une disposition spontanée, inhérente au « travailler », qu'il convient de ne pas inhiber. Tout l'enjeu, et la difficulté, consiste dès lors à organiser sa canalisation. L'activité déontique est présentée comme le dispositif central du management qui fait office de médiateur entre l'engagement individuel et la performance collective.

C'est l'objet de notre chapitre 5. Avant cela, il nous aura fallu procéder à l'intégration de la PDT dans la pensée gestionnaire. Cela passe par quatre étapes.

La première consiste à restituer la genèse, le contexte et les modalités du développement de cette jeune discipline qu'est la PDT. Nous en retraçons les principaux jalons dans le premier chapitre, avant d'en proposer une version modélisée sous la forme d'une clinique managériale, en regard de la clinique du travail que propose initialement la PDT. Le chapitre 2 fournit ainsi une version synthétique plus aisément manipulable en gestion.

Sur ces bases, nous proposons dans le chapitre 3 d'insérer la PDT parmi les théories du travail et de l'organisation qui constituent le corpus principal en gestion, en nous efforçant d'en faire ressortir les principaux apports, ainsi que les points d'opposition.

S'agissant d'une discipline qui s'appuie sur la métapsychologie freudienne pour ce qui concerne le fonctionnement psychique, nous proposons dans le chapitre 4 quelques repères sur la psychanalyse et sur son usage en gestion.

Ce travail de positionnement théorique de la PDT étant fait, nous sommes en mesure d'en proposer une première utilisation pour améliorer notre compréhension d'un phénomène bien connu dans le champ du comportement organisationnel : l'engagement. Comme annoncé, c'est l'objet du chapitre 5.

Le modèle de compréhension de l'engagement renouvelé qui résulte de l'adoption du cadre théorique de la PDT entraîne avec lui une réflexion sur l'autorité, qui fait l'objet du chapitre 6.

Nous soutenons que les analyses de la relation d'emploi par l'économie hétérodoxe, qui soulignent les limites d'une généralisation de l'approche en termes de relation d'agence et les impasses des pratiques managériales en termes d'incitations qui en découlent, peuvent utilement s'appuyer sur la conception de l'autorité que propose la PDT : une autorité d'arbitrage dans le cadre de l'activité déontique. Réciproquement, il nous semble que la critique formulée par la PDT ne tient pas suffisamment compte de la diffusion dans les organisations de théories et de modèles issus de la recherche en économie, en particulier en théories de la firme. Nous proposons donc une contribution consistant à articuler la PDT avec les travaux menés par le collectif transdisciplinaire du Collège des Bernardins entre 2009 et 2018.

Le chapitre 7 est consacré à la réflexion méthodologique, afin d'introduire le volet empirique de notre recherche. Nous y défendons la validité de notre démarche de dirigeant-chercheur d'un point de vue épistémologique et nous efforçons de rattacher notre recherche à cette tradition peu représentée.

Nous rendons compte dans le chapitre 8 des expérimentations menées depuis 12 ans dans trois PME, avec l'ambition d'en faire la première étape d'un projet visant à opérationnaliser la PDT dans un contexte de direction d'entreprise. Nous proposons d'enrichir la PDT en lui donnant une dimension managériale tout en lui conservant ses caractéristiques critiques, et rendons compte des premières expériences que nous avons menées en ce sens sous la forme d'« histoires de travail », à travers un prisme qui se limite dans un premier temps et pour la présente recherche à la gestion de l'engagement.

Nous esquissons ce faisant les contours d'un management psychodynamique, que nous proposons de nommer « management déontique », qui se distingue significativement des modèles managériaux alternatifs connus. La logique managériale et la logique militante que nous annonçons s'y retrouvent ici liées.

Nous proposons en conséquence de synthétiser notre démarche et de formuler la question de recherche comme suit :

Dans la littérature comme dans les entreprises, la gestion de l'engagement est le plus souvent envisagée à travers le prisme individuel. Les modèles explicatifs sont marqués par l'individualisme méthodologique, et les dispositifs incitatifs, bien que mobilisant à l'occasion le concept de « collectif », sont en réalité tournés vers l'individu.

Nous proposons de mobiliser la psychodynamique du travail pour contribuer à la prise en compte d'une théorie de l'engagement qui intègre la dimension collective et permette de répondre aux questions suivantes, auxquelles la littérature apporte des réponses qui nous paraissent insuffisantes :

- *Comment rendre compte de l'échec des pratiques managériales contemporaines visant à favoriser l'engagement des salariés, qui se manifeste à travers les phénomènes de désengagement, de « quiet quitting » ou de grande démission⁶ ?*
- *Comment rendre compte de la corrélation potentiellement négative entre engagement individuel et performance de l'organisation, que nous observons sur le terrain et qui constitue une face sombre de l'engagement peu étudiée, de nature organisationnelle et non individuelle ?*

Notre questionnement étant sous-tendu par la question suivante :

- *Les réponses à ces questions peuvent-elles être opérationnalisées sous formes de pratiques managériales spécifiques ?*

La PDT constitue un cadre théorique sous-exploité en gestion, nous en proposons une version synthétisée à des fins opérationnelles, que nous appelons « clinique managériale ». C'est une autre forme d'intervention en PDT, managériale puisqu'il s'agit de diriger une entreprise, qui respecte plusieurs principes issus de la clinique du travail et de cette autre forme d'intervention qui est l'enquête en PDT.

Elle constitue la méthode expérimentale que nous avons mis en œuvre et qui nous permet d'une part de tester le cadre théorique in vivo, d'autre part d'observer et de proposer un nouveau construit relatif à l'engagement, et enfin, ce faisant, de contribuer à affiner la forme managériale de la PDT.

⁶ Voir le dernier rapport de JB. Barfety « Du sens à l'ouvrage, comprendre les nouvelles aspirations dans le travail », juin 2023.

Nous formulons ainsi les réponses suivantes :

- *Pour rendre compte du désengagement des salariés, il faut reconnaître que les pratiques managériales contemporaines, si elles reconnaissent l'importance de l'implication subjective des salariés, rejettent le mécanisme collectif susceptible de transformer les efforts et la souffrance en plaisir, quel que soit le travail considéré.*

- *Pour documenter la face sombre de l'engagement, les situations où l'engagement individuel a un effet négatif sur la performance, il faut faire appel à un nouveau construit issu de nos observations sur le terrain, les initiatives BIS. Nous montrons qu'il est nécessaire de canaliser l'engagement individuel, la fameuse « bonne volonté », au moyen de l'activité déontique si l'on veut s'assurer d'un effet positif sur la performance de l'organisation.*

1. GENESE ET DEVELOPPEMENT DE LA PDT

Dans les années 70, la Psychodynamique du Travail (désormais PDT) s'extrait progressivement de la Psychopathologie développée après-guerre. L'essai *Travail Usure mentale* publié en 1980 par Christophe Dejours rend visible l'émergence de cette nouvelle tradition de recherche, se démarquant de la psychopathologie sur plusieurs points clé.

À la suite de ce coup d'envoi, la discipline cherche sa place non sans difficulté parmi les sciences du travail, étoffant son corpus théorique et revendiquant l'originalité de son approche autour de 3 axes :

- Un savoir issu de la clinique, mais qui cherche à s'élaborer dans le dialogue interdisciplinaire
- L'appui sur la métapsychologie freudienne pour ce qui concerne le fonctionnement psychique
- L'élargissement progressif vers une théorie générale du travail qui articule les rapports complexes entre souffrance et plaisir, aliénation et émancipation.

Sa cristallisation théorique s'achève en 2009 avec la publication par C. Dejours d'un essai en 2 volumes : *Travail Vivant*.

Elle propose aujourd'hui une anthropologie de l'homme au travail autour du concept élargi de sublimation ordinaire, que les prolongements concernant l'interdépendance entre travail et vie démocratique achèvent de positionner dans le champ politique.

Nous proposons de décrire brièvement ces 3 grandes phases : émergence (1.1), affirmation (1.2), élargissement (1.3). Quant à la période contemporaine marquée par la domination du système de pensée gestionnaire et l'exclusion de la PDT de l'Université (Dejours, 2023, p. 245 et sq.), elle constitue une quatrième phase que Dejours a lui-même baptisée : l'entrée en résistance (1.4).

1.1. Émergence (1973-1980)

1.1.1. L'identification d'un conflit entre le fonctionnement psychique et l'organisation fordiste du travail, acte de naissance de la psychopathologie

Le débat dans lequel vont s'inscrire les premiers travaux qui donneront naissance à la PDT porte sur l'origine des maladies mentales. Il oppose dès avant la seconde guerre mondiale psychiatres, psychanalystes et professionnels de santé et s'organise selon trois courants bien connus : la

sociogénèse, qui met en avant le rôle joué par l'environnement social dans l'apparition et l'évolution chez un sujet de ses troubles psychiques, l'organogénèse, qui postule l'existence de troubles organiques sous-jacents et explicatifs des troubles mentaux, et la psychogénèse, qui insiste sur les causes d'origines psychologiques chez le sujet et l'absence de lésions organiques.

Au sortir de la guerre, ce débat reprend dans un contexte particulier, qui conduit à y intégrer une dimension jusque-là considérée comme un élément parmi d'autres de l'environnement : le travail.

Dans une Europe détruite, le modèle d'organisation du travail qui s'impose est celui du Fordisme, c'est-à-dire une division du travail et un encadrement par les ingénieurs selon les principes tayloristes, auxquels on adjoint le travail à la chaîne. C'est dans ce contexte que sont menées les premières recherches en psychopathologie (Le Guillant, 1957; Sivadon, 1952; Veil, 1964), laquelle se place sous la bannière de la psychiatrie (Billiard, 2002).

Il s'agit en première approche de descriptions cliniques, qui s'appuient sur l'observation des symptômes et l'écoute du discours des patients. Au niveau étiologique, c'est-à-dire celui de la recherche de l'origine des troubles, la thèse d'une sociogénèse des maladies mentales domine. Le travail, non pas en soi mais tel qu'il est pratiqué dans l'industrie dominante, est considéré comme un médiateur entre une société pathogène, parce que fordiste, et un individu préalablement sain qui devient dès lors sujet à des pathologies.

Ces travaux mettent en lumière un conflit central, celui entre l'organisation du travail et le fonctionnement psychique⁷. Comme le souligne Dejours, « *aucun argument jusqu'à ce jour n'est venu remettre en cause ce noyau de la clinique du travail qui conduisait à définir la psychopathologie du travail comme* » l'analyse de la souffrance psychique résultant de la confrontation des hommes à l'organisation du travail » (Dejours, 1980/2015, p. 220).

Le contexte social et politique dans lequel Dejours démarre sa recherche est celui de l'après 68. La contestation touche également le monde du travail, et l'État décide de soutenir les recherches sur le sujet, au moyen notamment de deux bourses attribuées en 1973 à travers le dispositif RESACT (Recherche sur l'Amélioration des Conditions de Travail). Christophe Dejours est l'un des chercheurs

⁷ C'est peu ou prou le même constat qu'opère en parallèle Argyris à partir de 1951 quant au décalage entre les exigences des organisations et les besoins psychologiques des individus, simultanément au développement des théories de la motivation. Le manque d'autonomie conduit à l'élaboration de « routines défensives » (similaires aux ficelles de la PDT mais non partagées, qui bloquent tout changement) et à une séparation de la sphère professionnelle et de la sphère privée, sur laquelle le salarié reporte son intérêt.

sélectionnés, qui décide d'investiguer sur les relations entre santé mentale et travail en utilisant la théorie psychanalytique⁸.

L'ambition que se donne Dejours consiste à « *mettre au jour ce qui, dans l'affrontement de l'homme à sa tâche, met en péril sa vie mentale* » (Dejours, 1980/2015, p. 43).

Dejours reconnaîtra que sa vision de départ est biaisée, en premier lieu par la domination du fordisme, dont on estime un peu rapidement qu'il est la cause unique des pathologies, sans voir d'une part qu'il laisse des espaces de liberté pour des stratégies défensives (ce qu'avait décrit Menzies au Tavistock dès 1960), et d'autre part que d'autres formes d'organisation du travail, bien que non fordistes et physiquement bien moins éprouvantes, ne sont pas moins pathogènes. Biaisée aussi par l'orientation politique du climat de recherche de l'époque dominé par la vision du PCF, laquelle ne raisonne qu'en termes de domination, se prive d'une réflexion sur le travail (Dejours et al., 2021; Trentin, 2012), et rejette les apports de Freud comme insupportablement individualistes et réactionnaires (Uchida et al., 2011).

À la suite des premiers travaux en psychopathologie de Sivadon, qui donne à la discipline sa dénomination (Sivadon, 1952) et de Le Guillant (1957), c'est donc la thèse de la sociogenèse qui domine et c'est dans cette tradition que s'inscrit initialement Dejours : « *Mes propres travaux dans les années soixante-dix (...) s'inscrivaient dans cette tradition et profitaient de cet héritage. Dans la compréhension que j'avais du rapport psychique des hommes au travail, l'organisation du travail – concept clef – était considérée comme une donnée préexistante à la rencontre entre hommes et travail, comme un ensemble de contraintes massives, monolithiques, inébranlables, voir inexorables, ayant la pesanteur et la rigidité de la matière minérale [...] Nous avons affaire avec la formidable puissance du fordisme, et nous n'osions pas imaginer que des alternatives au taylorisme pussent être moins rigides [...].* » (Dejours, 1980/2015, p. 221).

La psychodynamique du travail va progressivement s'extraire de la psychopathologie, articulant son originalité autour de 5 axes principaux.

⁸ Comme il le souligne lui-même rétrospectivement (Dejours, 2021, p. 9), il aurait été possible d'utiliser une autre approche théorique, celle de la phénoménologie psychiatrique (Adolfo Fernandez-Zoila, notamment), mais il n'y a pas eu de candidature aux bourses RESACT.

1.1.2. 1973-1980 : les 5 points de démarcation avec la psychopathologie originelle

Les recherches que mène Dejours, de 1973 à 1978 aboutissent à la publication en 1980 de *Travail, Usure mentale, essai de psychopathologie du travail* (Dejours, 1980/2015). C'est l'acte de naissance de la psychodynamique du travail, qui n'adoptera cette dénomination qu'en 1993 à l'occasion de la première réédition de l'essai de 1980, augmentée d'une préface, d'un chapitre méthodologique et d'un addendum théorique officialisant la nouvelle dénomination.

L'ouvrage est fondateur et marque malgré son titre une émancipation de la psychopathologie traditionnelle.

La relation causale directe entre fordisme et maladie du travail est remise en cause par le constat que tous les salariés ne succombent pas à la folie que semble leur promettre le système fordiste. Cela signifie qu'il y a une place pour l'initiative individuelle et les stratégies de défense. Le modèle causaliste explicite relevant du pavlovisme ou du behaviourisme est invalidé : aussi difficiles que soient les conditions de travail sur les chaînes fordistes, les salariés parviennent à mettre en œuvre des stratégies de défense individuelles et/ou collectives qui les empêchent de développer des pathologies et de sombrer dans la folie. Il y a donc nécessairement un chaînon intermédiaire à mobiliser et à investiguer. L'intuition de départ de la psychopathologie selon laquelle il faut enquêter sur le conflit entre fonctionnement psychique et organisation fordiste doit donc être outillée : c'est du côté du fonctionnement psychique *au travail* qu'il convient dorénavant d'orienter les recherches. Il s'agit d'intercaler « *l'économie du fonctionnement psychique (...) entre l'organisation du travail (comme cause) et la maladie mentale (comme effet)* » (Dejours, 1980/2015, p. 222).

Mais il y a une seconde conséquence à cette possibilité pour l'individu d'échapper à la folie au moyen de stratégies individuelles ou collectives : s'il n'est pas passif face à l'organisation du travail, si l'organisation du travail ne condamne pas les salariés à développer des pathologies mentales, mais génère de la souffrance, ce ne sont plus les pathologies qu'il convient d'étudier, finalement peu fréquentes, mais ce qui se passe en amont de la maladie mentale décompensée, c'est-à-dire la souffrance au travail, qui se répand comme une épidémie. Il s'agit de prendre acte de ce que « *dans leur majorité, les travailleurs réussissent à conjurer la folie, en dépit des contraintes délétères de l'organisation du travail* » (Ibid. p.222). D'un point de vue méthodologique, il devient impossible d'observer le résultat (la maladie décompensée) sans isoler ce qui relève de l'organisation de ce qui relève de la réaction à l'organisation. Il convient donc de porter de regard en amont de la maladie, c'est-à-dire sur la souffrance au travail. Ce faisant, la PDT opère une transition de l'étude de phénomènes pathologiques vers d'autres relevant d'une forme de normalité.

Le troisième axe met en lumière le rôle de l'organisation du travail, au-delà du modèle industriel fordiste qui est relégué comme une occurrence particulière de phénomènes plus larges : ce sont les conditions matérielles du travail, son organisation physique et les contraintes qu'il impose aux salariés qui sont identifiées comme origine indirecte des pathologies, via le conflit avec le fonctionnement psychique. Ce que Dejours va montrer, c'est que des mécanismes sous-jacents sont effectivement révélés par l'industrie fordiste, mais ne lui sont en aucune manière exclusifs. On peut les retrouver dans des formes d'organisation du travail a priori moins contraignantes, ou selon des modalités moins spectaculaires.

Il convient donc non seulement de renoncer à voir dans le modèle fordiste en tant que tel l'origine exclusive des troubles mentaux, de reconnaître qu'il est possible d'y échapper, le cas échéant à un prix élevé, et encore d'admettre que l'enjeu ce ne sont pas les pathologies déclarées mais la souffrance qui les précède. Voici les trois premières conclusions spectaculaires auxquelles arrive Dejours, qui constituent l'apport majeur de l'essai de 1980.

Il faut à cela ajouter que les recherches en psychopathologie s'inscrivent dès l'origine dans une contestation ouvrière menée par le Parti Communiste Français, qui dispose d'une influence considérable sur les chercheurs. Ceux-ci doivent bon gré mal gré suivre la doctrine officielle avec deux conséquences majeures : le rejet de la psychanalyse comme discipline réactionnaire et l'adoption d'une grille de compréhension des rapports de travail en termes de domination, d'aliénation et de nécessaires compensations et non en termes de conditions de travail ni d'émancipation. Ces deux points constituent les deux derniers piliers de la discipline naissante : c'est au moyen de la psychanalyse que Dejours propose d'outiller la compréhension du fonctionnement psychique, et c'est contre la vision restrictive du PCF qu'il suggère d'envisager le travail en termes d'émancipation et pas uniquement de domination, ainsi qu'en s'intéressant aux conditions de travail et pas uniquement aux compensations hors travail.

La contestation selon ces 5 axes (remise en cause d'une relation causale directe entre organisation du travail et pathologie, remise en cause de l'organisation fordiste comme cause exclusive et directe, remplacement de la pathologie par la souffrance, prise en compte de la psychanalyse et abandon d'une grille d'analyse du travail exclusivement sous l'angle de la domination) constitue l'ossature des travaux qui donneront naissance à la psychodynamique du travail.

1.1.3. Du pathologique au normal

Le changement de regard consistant à passer de la pathologie à la souffrance mérite l'attention. C'est ce qui rend possible le dialogue avec les autres disciplines, dont les sciences de gestion, et c'est ce qui permet de comprendre le glissement de la psychopathologie vers la psychodynamique, officialisé au tout début des années 90 mais en réalité déjà en germe en 1980.

Passer d'une recherche en termes de pathologie à une analyse des situations de souffrance est tout sauf neutre : c'est quitter le champ de la pathologie pour investir celui de la « normalité » au sens de Canguilhem, celui en l'occurrence des situations de travail dans le détail de leur dynamique interne, celui des individus qui, quels que soient leurs problèmes, parviennent à s'adapter à l'environnement et à la situation, et réussissent le plus souvent à faire face à ses difficultés sans être ni débordé ni paralysé psychiquement. Cet état de débordement, que les psychiatres nomment décompensation, est ce qui définit la pathologie psychique. La question centrale, d'une certaine façon, n'est plus « quel est le lien entre organisation du travail et développement des pathologies psychiques ? » mais « comment expliquer que dans un environnement manifestement pathogène certains parviennent à échapper à la pathologie ? ».

En sortant du champ spécialisé de la santé, cette transition rend possible le dialogue avec les autres sciences humaines : « *le champ propre de la psychopathologie du travail est bien celui de la souffrance (...) Mais aussitôt que l'investigation, la description et l'interprétation ont été formulées, les conséquences pratiques ne débouchent pas sur des actes thérapeutiques (...) Les interventions ne se font pas en direction des individus isolés qu'il s'agirait de soigner, mais en direction de l'organisation du travail qu'il s'agit de transformer.* » (Dejours, 1986/2016, p. 21-22).

Dejours reconnaît lui-même ne pas avoir pleinement mesuré sur le moment l'importance du glissement qu'il opérait : « *dès cette première phase de développement de la psychopathologie du travail, j'ai renoncé à focaliser la recherche sur les maladies mentales, pour la déplacer sur la souffrance et les défenses contre la souffrance, c'est-à-dire emportant le regard en-deçà de la maladie mentale décompensée. Ce faisant, j'avais, sans en avoir mesuré toute l'importance, opéré un retournement théorique qui apparaît aujourd'hui comme le fondement même de la discipline naissante (...) Je portais donc le regard sur les stratégies défensives. Et du même coup, c'était la « normalité » qui surgissait comme énigme centrale de l'investigation et de l'analyse.* » (Dejours, 1980-2015, p. 222-223).

1.2. Affirmation (1980-2003)

Ce qui apparaît en 1980 et qui ne s'appelle pas encore PDT, c'est une nouvelle recherche qui vient se confronter aux sciences du travail et cherche à intégrer la conversation académique. L'impulsion initiale, à partir de 1973, avait consisté à faire dialoguer la psychanalyse avec l'ergonomie, discipline partenaire de la première heure à qui est emprunté le concept d'écart entre activité prescrite et activité réelle, qui sera étendu à l'organisation. Dans son effort pour faire reconnaître son approche et intégrer la conversation académique sur le travail, la jeune discipline fera valoir 3 caractéristiques originales : un ancrage dans la clinique avec une volonté de dialogue interdisciplinaire, le fait de mobiliser le modèle psychanalytique et l'élargissement de la problématique à la question du plaisir au travail, et non pas uniquement à celle de la souffrance.

La publication de Souffrance en France en 1998, dont le retentissement et la tonalité sombre masquent un peu la richesse des débats que la psychodynamique a réussi à susciter, est un jalon important de cette période.

1.2.1. Le dialogue interdisciplinaire

La PDT tire son intérêt de l'originalité avec laquelle elle articule des concepts issus de recherches menées au cours des cinquante dernières années, dépassant largement le périmètre de la psychopathologie d'origine. Ce qu'elle combine en premier lieu, c'est la psychanalyse et l'ergonomie.

Les premières publications laissent pourtant les psychanalystes plutôt hostiles. Leur doxa consiste à estimer que l'origine des troubles psychiques est à chercher dans la psycho-sexualité, donc à l'intérieur du psychisme, et non du côté des réalités matérielles qui ne les intéressent pas. Le travail, en tant qu'il n'est qu'un élément de l'environnement externe au même titre que le niveau social, ne peut avoir qu'un rôle déclencheur ou révélateur d'un conflit psychosexuel sous-jacent. Il ne peut être considéré comme une cause de maladie, ou, pour le dire en termes cliniques, il n'a pas de portée étiologique.

Ce rejet de la psychopathologie du travail par la communauté psychanalytique entre les années 80 et 2000, et l'absence ou l'insuffisance de la discussion académique qui en a résulté, ont fragilisé les fondements de la nouvelle discipline. Utiliser la théorie psychanalytique comme base anthropologique de départ dans les années 70 et 80 n'avait rien d'évident. La psychanalyse est alors une approche certes reconnue, mais elle suscite beaucoup de réserves voire de vraies réticences, notamment chez ceux qui s'intéressent au travail, chercheurs et praticiens. Dès lors, le fait que cette approche

psychanalytique des relations entre santé mentale et travail soit contestée au sein même de l'école psychanalytique, constituait une difficulté supplémentaire.

À défaut d'intéresser les psychanalystes, qui constitueront ainsi la communauté la plus réticente, la théorie naissante attire l'attention en ergonomie, « *qui a pour mission d'agir sur les conditions de travail pour les adapter à l'homme en vue d'écarter les dangers pour sa vie et sa santé, tout en respectant les objectifs de l'efficacité dans le registre de la production* » (Dejours, 1980/2015, p. 223).

C'est avec cette dernière que les rapports sont d'abord les plus fructueux, notamment avec le laboratoire dirigé par Alain Wisner au Conservatoire National des Arts et Métiers. C'est une découverte majeure des recherches en ergonomie qui constitue l'un des piliers de l'analyse de Dejours : l'irréductible écart entre les tâches prescrites et l'activité réelle (Dejours, 1980-2015, p. 229 et sq), concept que la PDT étendra à l'échelle de l'organisation. « *De cette rencontre [entre psychanalyse et ergonomie] est issue une première esquisse de ce qui plus tard sera désigné par le terme de travail vivant* » (Dejours, 2016, p. 14).

Elle discute bientôt également avec les sociologues du travail, les historiens, les linguistes, les ethnologues et bien entendu les médecins du travail. Le dialogue s'établit ensuite avec les sciences de l'ingénieur puis avec la philosophie, notamment l'École de Francfort, puis enfin avec les juristes, les économistes et certains gestionnaires, ces derniers sous l'impulsion de JF. Chanlat, qui organisera dès 1987 un séminaire à HEC-Montréal.

L'essentiel de ces contributions est à retrouver dans la revue *Travailler*, qui a notamment rendu compte du séminaire interdisciplinaire séminale de 1986-1987, ainsi que dans l'ouvrage *Situations du travail*, qui reprend nombre de textes épuisés (Dejours, 2016).

Du point de vue des Sciences de Gestion, malgré les efforts de JF. Chanlat (1990, 1994) et la poursuite d'échanges ininterrompus avec la psychosociologie des organisations (Amado & Enriquez, 1997; Arnaud, 2004), notamment à travers la *Revue Internationale de Psychosociologie*, il est étonnant de constater que certaines confrontations n'ont pas eu lieu, alors même qu'il était question de transformer l'organisation du travail. Sur les stratégies de défense, Isabel Menzies avait mis en évidence certains phénomènes dès 1960 au Tavistock Institute. L'absence de référence à cette étude séminale en milieu hospitalier (Menzies, 1960) est d'autant plus surprenante que le Tavistock a été un des premiers centres de recherche en psychopathologie à mobiliser après-guerre la psychanalyse à des fins de compréhension des phénomènes organisationnels⁹. Ni les études fameuses de Jaques à la

⁹ Cette omission a été commentée (Arnaud et al., 2018) et l'article de Menzies a fait l'objet d'une nouvelle analyse dans un cadre théorique qui est celui de la PDT (Dashtipour & Vidaillet, 2017)

Glacier Steel Company (Jaques, 1951), ni celle de la socio-technique de Trist et Bamforth dans les mines de charbon (Trist & Bamforth, 1951) n'ont retenu l'attention des chercheurs autour de C. Dejours¹⁰.

Les expériences de Mayo à Hawthorne et de ses suiveurs de l'école des relations humaines n'ont pas été davantage discutées, pas plus que les idées développées par Polanyi ou Argyris sur des thématiques pourtant proches : compétences tacites (Polanyi, 1966) ou routines défensives (Argyris & Schön, 1978). Si Taylor est naturellement mentionné, enfin, il n'en va de même ni pour Fayol, ni pour Barnard (1938), dont la conception de l'autorité est pourtant proche de celle de la PDT (voir chapitre 6).

Dans la dénonciation des modes d'organisation du travail contemporains, il n'y a étonnamment pas non plus eu de convergence avec les économistes hétérodoxes et la réflexion sur l'entreprise initiée entre les deux guerres par Coase ou Berle et Means. Si la PDT a dialogué avec les économistes (voir notamment Christian du Tertre et Jacques de Bandt), il semble ne pas y avoir eu d'échanges avec ceux qui se sont interrogés sur la place du travail dans la théorie économique et dans l'entreprise, dans les années 70 à la suite de l'article fondateur de Williamson (Williamson, 1975), sur l'autorité (Alchian & Demsetz, 1972; Simon, 1951) et plus récemment avec les travaux menés aux Bernardins sous la direction de Favereau (2014, 2016), bien que certains membres défendent des positions proches de celles de la PDT (A. Bidet, H. Lopes). Nous tenterons de contribuer à combler cette lacune au chapitre 6.

1.2.2. La place de la psychanalyse

En lieu et place d'un modèle behaviouriste qui suggérerait un lien direct entre l'organisation du travail et les effets sur la santé mentale (lequel n'a pas été trouvé), Dejours propose de substituer un modèle laissant une marge de manœuvre au psychisme des individus. Afin de nourrir cette strate intermédiaire, il mobilise une tradition psychanalytique particulière : la métapsychologie freudienne.

« Le recours de Dejours à la psychanalyse, qui s'affirmera au fil de ses recherches, est à la fois central et tout à fait spécifique à son approche. En effet, alors que les auteurs (...) utilisent la psychanalyse pour penser notamment les dynamiques fantasmatiques et émotionnelles propres au groupe ou à l'organisation, la place de l'inconscient dans les phénomènes organisationnels, les dimensions affectives reliant le sujet au pouvoir ou à l'organisation, l'articulation entre déterminismes socio-organisationnels et psychiques, c'est l'expérience de travail proprement dite que Dejours cherche à théoriser dans une perspective psychanalytique,

¹⁰ Il peut toutefois être utile de préciser que la tradition psychanalytique dominant au Tavistock est celle de Bion et Klein, tandis que Dejours élabore sa théorie sur la base de la métapsychologie freudienne.

en en tirant ensuite les conséquences organisationnelles, sociales et politiques. Son ambition, clairement exposée dans Travail Vivant, ouvrage récent en deux tomes qui articule l'ensemble de sa théorie, est de compléter la théorie psychanalytique freudienne en y intégrant le travail comme une dimension anthropologique fondamentale au même titre que l'amour, et en l'articulant à la pulsion et à la sexualité » (Arnaud et al., 2018, p. 326).

Décrire le fonctionnement psychique de l'individu au travail en mobilisant le modèle psychanalytique constitue une originalité structurante de la PDT. Il n'est toutefois pas indispensable de comprendre finement, ni d'adhérer à une théorie des pulsions telle que soutenue par Dejours pour que le modèle décrit par la PDT soit intelligible. La modélisation simplifiée que nous proposons au chapitre suivant ne fait ainsi référence à aucune notion proprement freudienne. Il n'en demeure pas moins que les concepts issus de la métapsychologie freudienne contribuent à former le socle théorique de la PDT.

En cela elle se distingue des constructions psychologisantes sans autre fondation théorique que l'observation, comme de celles fondées sur des modèles concurrents. La clinique de l'activité emmenée par Yves Clot, dont Dominique Lhuillier et Matthieu Detchessahar sont par ailleurs des interlocuteurs respectés de la PDT, préfère par exemple prendre appui, bien que de façon plus discrète, sur l'approche de Liv Vigostky. Ce n'est pas le seul désaccord mais il nous permet de souligner le rôle central de la psychanalyse dans la construction psychodynamique : celui de soubassement du fonctionnement psychique.

1.2.3. Une dynamique entre souffrance et plaisir

Outre sa propension au dialogue interdisciplinaire à partir de son ancrage dans la clinique et son recours à la psychanalyse, la psychodynamique du travail affirme son originalité face aux sciences du travail en redonnant une place au plaisir dans l'analyse, tout en documentant les mécanismes générant de la souffrance. Plus précisément et pour utiliser une terminologie psychanalytique, elle s'intéresse aux destins de la souffrance au travail, c'est-à-dire aux effets profonds que celle-ci, en fonction de paramètres qu'il s'agit de mettre au jour, produit sur l'identité. C'est ainsi que le séminaire interdisciplinaire de 1986-1987¹¹ est intitulé « Plaisir et souffrance au travail », soulignant « *l'intérêt de disposer des mêmes outils conceptuels pour rendre compte des destins contrastés du rapport au*

¹¹ L'ouvrage en 2 tomes intitulés Plaisir et Souffrance dans le travail qui en a été tiré étant épuisés, les textes ont été réédités en 2016 et 2017 par la revue Travailler

travail, allant parfois dans le sens de la décompensation et de la pathologie, ouvrant parfois la voie à l'accomplissement de soi » (Dejours, 2016, p. 14).

C'est à cette aune que doit être compris le changement de nom qui intervient en 1992-1993, le terme « psychodynamique du travail » remplaçant celui de « psychopathologie du travail » : « *dans le cadre théorique ainsi élargi, la psychopathologie du travail (...) devient une section particulière de la psychodynamique dédiée à l'analyse étiologique et à la prise en charge des pathologie (...) liées aux contraintes de travail* » (Ibid. p.15).

Par ailleurs, elle signe l'introduction d'une dimension dynamique faisant intervenir la volonté des acteurs, loin des modèles behaviouristes. La « normalité » observée, c'est-à-dire en réalité l'absence de développement d'une pathologie, est considérée comme le résultat de stratégies intentionnelles. Elle n'obéit pas aux modèles mécanistes dominants, au premier rang desquels on trouve le behaviourisme. Il s'agit de rendre compte d'un fonctionnement psychique au travail plus complexe et bien moins prévisible que ne le laissaient supposer les modèles à base de stimulus-réponse, qui dominaient en France mais aussi aux États-Unis.

Reprenant la vision marxiste du travail selon laquelle l'homme transforme la nature autant qu'il se transforme lui-même par son travail, Dejours introduit l'idée que les déterminants de la souffrance au travail dessinent en creux la possibilité d'une émancipation par le travail, selon des modalités qui s'apparentent à la théorie de la sublimation.

1.2.4. *Souffrance en France* : banalité du mal et centralité du travail

L'épiphane de la PDT a consisté à prendre acte de l'identification de stratégies de défense permettant à l'individu d'échapper à la folie malgré l'extrême pénibilité de son travail et le caractère fondamentalement anti-sublimatoire des conditions dans lesquelles il l'effectue. C'est cette observation séminale qui va guider les premières recherches, c'est sur cette base que vont être échafaudées les premières constructions théoriques. Si *Travail Usure mentale* (1980) en constitue la première étape et *Travail Vivant* (2009) l'aboutissement formel, *Souffrance en France* (1998) occupe une place intermédiaire particulière. C'est une première formulation, incomplète dans sa forme mais quasiment aboutie en ce qui concerne l'articulation des principaux concepts. C'est l'affirmation bruyante de la nécessité de tirer les conséquences de la centralité du travail, et c'est enfin, conséquence de l'affirmation précédente, la première expression d'un projet qu'il faut bien qualifier de politique : « *c'est précisément parce que l'organisation du travail ne concerne pas que l'entreprise,*

mais implique l'évolution de la cité, qu'a émergé le concept de « centralité du travail ». Et c'est pour cette même raison que l'organisation du travail mérite d'être considérée comme une question politique à part entière » (Dejours, 1998/2009, p. II).

À partir d'un problème relativement simple – « *la tolérance incroyable de nos contemporains au progrès de l'injustice sociale en régime libéral* » (Dejours, 1998/2009, p. III) – Dejours concentre son effort d'analyse sur les conduites d'individus qui, pour les uns, consentent à subir la souffrance, et pour les autres, consentent à infliger cette souffrance, alors même que le travail sous sa forme fordiste la plus aliénante a pour l'essentiel fait place à des nouveaux modes d'organisation. Il déroule un argumentaire qui synthétise les avancées de la PDT sur les dernières années et propose une réponse dans les termes suivants : pour tenir face à la souffrance éthique (le fait de collaborer à des actions que l'on réprovoque moralement) et face au développement de ce malheur social que constitue la détérioration de l'identité générée par les modes contemporains d'organisation du travail qui nient l'existence même du travail « vivant », l'individu développe des stratégies de protection contre la conscience douloureuse de sa propre complicité. La nouveauté, explique-t-il, ne réside pas dans le fait que les gens souffrent au travail (elle est le corollaire inéluctable du travail dit « vivant »), elle réside dans le fait que les défenses collectives ont disparu (pour un certain nombre de raisons qu'il aborde en partie : déni politique, choix syndicaux, méthodes managériales) et que l'individu se retrouve isolé face à cette souffrance. Ce qui le conduit à se résigner à la subir autant qu'à l'infliger, en élaborant divers systèmes de justification, dont celui de la banalisation du mal qu'il rapproche des situations décrites par l'historien Christopher Browning et des analyses d'Hannah Arendt, non sans générer de vives polémiques. Le mécanisme est le suivant : pour tenir, il faut anesthésier la pensée en habillant ses actions de professionnalisme et/ou de virilité, puis « cliver » afin de préserver ce que l'on est « en dehors » du travail.

Le concept de centralité du travail, dont les bases ont été posées 2 ans avant (Dejours, 1996) prend à cette occasion une nouvelle dimension¹². C'est avec Souffrance en France que Dejours semble réaliser les implications de sa découverte : ce que l'on est au travail, on l'est en dehors. A la centralité du travail du point de vue de la construction ou de la détérioration de l'identité répond une centralité politique du travail, du point de vue de ce que l'on appelle le « vivre ensemble », comme apprentissage d'une forme de citoyenneté responsable et délibérative, comme un écho à la façon dont John Dewey

¹² Dejours prendra pourtant soin de préciser en 2007 que « *la centralité du travail est une thèse qui n'appartient pas à la psychodynamique du travail, comme cela a été précisé précédemment. La psychodynamique du travail apporte à cette thèse un certain nombre d'arguments rassemblés précisément à l'intention de la philosophie, en l'occurrence de la théorie critique* » (Dejours, 2007b, p. 12)

envisageait la démocratie (Renault, 2012)¹³: « *pas de neutralité, donc, du travail vis-à-vis du politique : ou bien il joue en faveur de l'apprentissage de la démocratie, ou bien il joue en faveur de la collaboration et de la soumission à la domination* » (Durand et al., 2000, p. 331).

1.2.5. Le rôle de l'évaluation individualisée des performances

La menace qui est documentée dans *Souffrance en France*, toutefois, ne porte pas encore le nom de managérialisme ou néo-taylorisme, et n'est pas encore caractérisée comme idéologie gestionnaire. La déstabilisation systématique des collectifs y est décrite et la solitude nouvelle des salariés face aux difficultés du travail est identifiée comme la cause d'une souffrance spécifique. Le fait que les nouvelles formes d'organisation du travail ne puissent perdurer ni même fonctionner sans le zèle des individus en constitue une contribution centrale, qui sera vivement discutée. L'attention est portée sur l'individu et sur sa contribution à un système qu'il condamne par ailleurs, davantage que sur les organisations elles-mêmes.

Cette lacune sera comblée quelques années plus tard, lorsqu'est mise en évidence l'impossibilité théorique d'articuler ces deux concepts antinomiques : travail vivant et évaluation (Dejours, 2003; Gernet & Dejours, 2009).

« Ce n'est qu'en 2003, avec L'Évaluation du travail à l'épreuve du réel, que j'identifierai comment l'évaluation, telle qu'elle est faite quantitativement, est constamment mise en défaut par rapport au réel tel qu'il est appréhendé par la clinique du travail. À ce moment-là je comprends comment l'évaluation individualisée des performances a été l'arme majeure du néo-libéralisme » (Dejours, 2023, p. 233)

¹³ Ce qui est significativement différent des conceptions de démocratie dans l'entreprise comme peut les décrire Isabelle Ferreras (2017; Landemore & Ferreras, 2016), reposant sur une participation plus importante des représentants des salariés au sein d'organes de directions repensés à ces fins.

1.3. Élargissement (2003-2009)

1.3.1. Cristallisation sous la forme d'une anthropologie de la sublimation ordinaire (Travail Vivant, 2009)

Après avoir procédé à l'élargissement de la psychopathologie pour créer la psychodynamique du travail, en enrichissant le corpus initial au moyen d'apports divers dont la métapsychologie freudienne, Dejours se propose d'élargir la théorie psychanalytique elle-même, cette fois dans le sens inverse si l'on peut dire, en étendant son champ d'analyse au domaine du travail, auquel il considérait qu'elle n'avait pas porté l'attention appropriée : il suggère d'étendre au travail *ordinaire* la sublimation que Freud réservait aux œuvres et aux personnalités extraordinaires. Il s'agit, dit-il, de « *tenir ensemble la centralité de la sexualité démontrée par la psychanalyse et la centralité du travail argumentée par la psychodynamique du travail* » (Dejours, 2009a, p. 12), soit une double centralité qui ne va pas de soi : « *Soutenir la thèse de la « centralité politique » du travail suppose d'avoir au préalable une théorie explicite de la sexualité humaine. Cette thèse suppose en outre d'examiner au niveau de la théorie du sujet ce que signifie la double centralité de la sexualité et du travail* » (Ibid. p.14).

Depuis Freud, soutient-il, la psychanalyse n'a rien produit ou presque sur le travail (Dejours, 2021, p. 13). Elle n'a pas produit de concepts pour traiter le sujet. Pourtant « *il y a quelque chose dans le travail qui n'est pas réductible à l'intersubjectivité* » (Ibid.). Autrement dit, il y a la davantage que des conflits relationnels. Ce quelque chose dans le travail qui n'est pas réductible à l'intersubjectivité, c'est ce qui relève du « travail vivant ». Par ce concept, la psychodynamique du travail désigne l'investissement de la subjectivité à des fins de réalisation d'une tâche. Il y a une partie du travail qui ne relève ni de l'exécution pure et simple de routines, ni de la mise en œuvre d'instructions préétablies, mais nécessite l'engagement de la subjectivité. C'est ce qui arrive à chaque fois que le réel résiste, c'est-à-dire quasiment systématiquement. Là se situe le point de départ de la psychodynamique du travail, et la raison pour laquelle elle s'appuie sur une base psychanalytique : il s'agit de comprendre en quoi consiste, pour la subjectivité, le fait d'être engagé dans le travail vivant, afin de comprendre les relations entre santé mentale et travail.

Freud avait produit une théorie de la sublimation *extraordinaire* : après avoir tenté de rendre compte de « la pulsion de travail » il entendait montrer comment certaines œuvres, dans certains contextes spécifiques, notamment artistiques ou scientifiques, et pour certains individus exceptionnels, pouvait conduire à la transformation de l'effort en une augmentation du moi. Dejours, dans son ouvrage de 2009, a l'ambition de révéler le potentiel de sublimation que recèle le travail *ordinaire*, en montrant

que ce processus, loin d'être réservé à des contextes et des individus particuliers, est en réalité à l'œuvre dans le travail de tous les jours, pourvu que l'organisation du travail, précisément, ne soit pas anti-sublimatoire.

Il s'agit, pour le dire rapidement, de donner de la consistance à l'intuition de Marx selon laquelle l'homme, par son travail, se transforme lui-même autant qu'il transforme la nature, en lui donnant la dimension collective que Marx n'avait pas vue. Dejours propose que cette augmentation du registre de compétences et de sensibilité, cet accroissement de soi qui résulte d'un effort de la subjectivité pour venir à bout d'un problème que les prescriptions n'avaient pas prévu, et qui conduit à la reconnaissance par les pairs, s'accomplit par ce même phénomène que la psychanalyse appelle sublimation.

Mais à l'instar de Marx, Freud a complètement laissé de côté la dimension intersubjective et collective. La sublimation enrichie par le travail en PDT est une théorie de la coopération. Tel que décrit par Dejours, le processus sublimatoire requiert de considérer le travail comme une contribution, qui va chercher son principe dans le sexuel (les pulsions), et dont la rétribution vient compenser les inévitables compromis (qui sont autant de renoncements aux pulsions) sous forme de reconnaissance.

Ce processus intervient en réalité en deux temps. Le premier est celui de la *corpsappropriation*, un concept emprunté à la phénoménologie de Michel Henry : la confrontation de l'individu avec le travail conduit à l'apparition pour le corps de nouvelles habiletés, de nouveaux registres de sensibilité, qui n'auraient pu apparaître en l'absence de cet effort combiné du corps et de l'intelligence, allant jusqu'à la souffrance, pour in fine venir à bout de la résistance du réel. Le second temps met en jeu la coopération au sein d'un collectif de travail et permet, par le biais de la reconnaissance, elle-même exprimée via des jugements particuliers, le rapatriement de cette augmentation de soi au niveau de l'identité, qui est le propre de la sublimation.

L'ambition de la psychodynamique du travail exposée dans *Travail Vivant*, tient tout entière dans la formule de « double centralité », qui se comprend au regard de ce processus de sublimation : « *Au regard de l'expérience humaine, il existe deux voies principales d'accomplissement de son identité : conquête de l'identité dans le champ érotique et de l'amour d'une part, conquête de l'identité dans le champ social d'autre part* » (Gernet & Dejours, 2009, p. 30). C'est une anthropologie qui, se basant sur la théorie psychanalytique freudienne qui pose l'hypothèse de la centralité de la sexualité et des pulsions, la complète en octroyant au travail un statut central équivalent à celui de l'amour.

Deux autres citations pour comprendre :

« Il s'agit ni plus ni moins que d'aborder la confrontation entre l'anthropologie psychanalytique qui affirme la « centralité du sexuel » dans le fonctionnement psychique et l'anthropologie du travail qui soutient de son côté la thèse de la « centralité du travail » vis-à-vis de l'identité, de la santé mentale et de la subjectivité. » (Dejours, 2009a, p. 46)

« Pourquoi la psychanalyse ? Parce que la philosophie politique ne tient pas avec suffisamment de rigueur, me semble-t-il, certaines données anthropologiques qui viennent de la métapsychologie freudienne [...] pourquoi la psychodynamique du travail ? Parce qu'elle propose de la condition humaine une analyse qui tient plus fermement que les autres la centralité du travail depuis le niveau le plus trivial de la clinique jusqu'à celui plus raffiné de la philosophie » (Dejours, 2009a, p. 12).

Avec Travail Vivant (2009a, 2009b), Dejours propose donc une théorie du travail complète, dans l'espoir de poser les bases d'une anthropologie psychanalytique élargie jusqu'à la clinique du travail.

1.3.2. Dimension politique : émancipation et apprentissage démocratique

Dejours développe sa réflexion politique selon deux axes. Le premier est celui de la centralité politique du travail qui devient dès lors le lieu privilégié de l'émancipation en même temps que celui de l'apprentissage démocratique : *« La thèse qui sera ici défendue consiste en ceci qu'au travail reviendrait un rôle déterminant dans l'élaboration des rapports de civilité grâce auxquels les individus parviennent à vivre et agir ensemble » (Dejours, 2009a, p. 14).*

Le second prend la forme d'une analyse très critique sur la posture que les syndicats ont adoptée vis-à-vis du travail depuis les mouvements de 68, qui s'apparente selon lui au mieux à un aveuglement, au pire à une trahison, passant à côté de la dimension politique dans une analyse exclusivement en termes de domination (Dejours, 1998/2009, 2012a; Dejours et al., 2021) : *« les évènements se terminent par la reprise en main par les syndicats (...) qui préfèrent une série de revendications quantitatives, certes légitimes, sur les salaires, les jours de congé, dans une stratégie corporatiste où chaque branche joue sa partie (...) à une interrogation qualitative attachée au travail, difficile à transformer en mot d'ordre » (Dejours, 2012a, p. 55).*

Aussi pertinente soit-elle, cette analyse ne constitue toutefois pas un élément propre à la PDT. Elle fait écho à des travaux anciens comme ceux de Mary Parker Follett ou des pionniers du mouvement coopératif, et se trouvera confirmée par la traduction des travaux du syndicaliste italien Bruno Trentin, édités et présentés en France par Alain Supiot en 2012.

Bien plus central est le lien que la PDT établit entre démocratie et organisation du travail. L'expression « *démocratie par le travail* » revient souvent chez Dejours. Elle souligne le rôle de l'activité déontique, cette activité d'élaboration délibérative des règles qui transforme une collection d'individus en un collectif, comme le rôle des espaces de délibération où elle se déroule, comme éléments constitutifs de la vie démocratique : « *cette activité déontique se révèle en fin de compte comme le chaînon intermédiaire principal de la démocratie. (...) L'espace de délibération est constitué comme un espace public. Ce que les gens opposent dans la discussion, ce qu'ils confrontent, ce sont ces arguments mixtes de technique, d'éthique et de subjectivité, qu'on appelle une opinion. C'est donc un espace de confrontation des opinions, constitué comme l'espace public, même si c'est dans une entreprise privée. Lorsque cette activité déontique se développe, vous avez vraiment un exercice de la démocratie à partir de l'expérience du travail, qui est ce qu'il y a de plus ordinaire et de plus répandu. Si on cultive les espaces de délibération, on cultive l'apprentissage de la démocratie par le travail* » (Dejours et al., 2021, p. 34).

Cette revendication inscrit la psychodynamique du travail dans les sciences critiques, au même titre que son analyse en termes d'émancipation ou d'aliénation. Le développement des aspects militants de sa recherche (voir section suivante) sera identifié par Dejours comme constituant l'origine de nombreuses controverses académiques (Dejours, 2023, p. 221)

1.3.3. Controverse et diffusion (2009-2018)

Nous avons pris le parti de considérer la PDT sous l'angle des écrits de son initiateur, Christophe Dejours, en tant qu'il est à l'origine ou à la croisée de l'essentiel des efforts de recherche qui ont été menés sous cette bannière. Nous conservons ce positionnement pour rendre compte de ce qui nous semble saillants dans les thèmes développés depuis 2009 et la parution de *Travail Vivant*, à savoir un effort de diffusion et une volonté de transformer l'analyse en action, en capitalisant sur la consternation et la visibilité résultant du scandale France Telecom, dans un climat académique de controverse.

Le scandale France Telecom, avec ses vagues de suicides consécutives à la mise en œuvre d'une politique RH visant à faire partir certaines catégories de personnel à moindre frais, éclate au milieu de l'année 2009. La parution de *Travail Vivant* et la réédition de *Souffrance en France* cette même année font de Christophe Dejours un expert reconnu et consulté par les politiques comme par les médias, ce qui donne à la PDT une visibilité considérable, bien au-delà des cercles académiques et du lectorat de *Souffrance en France*.

En 2012, par ailleurs, la parution en français de *La Cité du travail, le Fordisme et la gauche* de Bruno Trentin, préfacé et présenté par le juriste et ancien professeur au Collège de France Alain Supiot, fait écho à l'analyse de Dejours selon laquelle les syndicats portent une responsabilité importante dans la substitution du thème de l'emploi en lieu et place de toute réflexion sérieuse sur les conditions de travail et son articulation avec la vie en société.

Dejours est en effet partisan d'une participation active du chercheur à la transformation du monde qu'il décrit et dont il dénonce les conséquences néfastes. Il entame au tournant des années 2010 un travail de diffusion qui débouchera sur deux ouvrages à la tonalité plus grand public : *La Panne, Repenser le travail et changer la vie* (2012a), *Le Choix : souffrir au travail n'est pas une fatalité* (2015), ainsi qu'à de multiples interventions plus ou moins médiatisées. Il est convaincu par ailleurs que les modes d'expressions artistiques sont plus à même de toucher la majorité des salariés que les écrits scientifiques : « *certes ils dramatisent le réel, mais c'est la condition pour le rendre visible* » (Dejours, 2023, p. 244). Robert Linhart, dont il a été proche à ses débuts (Dejours, 2023) a su émouvoir avec son *Établi* (1978) bien davantage que ne l'aurait fait un essai. Le documentaire *Ils ne mouraient pas tous mais tous étaient frappés*¹⁴ (Sophie Bruneau et Marc-Antoine Roudil, 2005) inspiré par ses travaux, fait office de déclencheur. Le cinéma a montré sa puissance, les films de Ken Loach lui semblent détenir un pouvoir de conviction inégalable (*Moi, Daniel Blake*, 2016). C'est ainsi qu'il finira par s'aventurer lui-même au théâtre, comme acteur de son propre rôle et comme auteur avec *L'entrée en résistance* (Alexandrine Brisson et Jean-Pierre Bodin, 2019).

Il s'agit d'un tournant que l'on peut qualifier de militant : « *La sensibilité est outillée par les concepts. Ça, c'est le problème de fond de la démocratie par le travail : si on n'a pas les outils conceptuels, si on n'a pas la culture de base sur ce qu'est le travail vivant, on ne peut pas le transformer dans le sens de la démocratie* » (Dejours et al., 2021, p. 38).

Cette posture, qui est au fil des années devenu explicitement critique, suscite une opposition assez virulente de la part de certains chercheurs, notamment ceux qui au CNAM défendent la clinique de l'activité plutôt que la clinique du travail de la PDT. On retrouvera l'essentiel de la controverse dans une réponse de Dejours à certaines critiques émises contre Souffrance en France (Durand et al., 2000) ainsi que, de façon plus directe, dans deux textes de Yves Clot (2006, 2010), entré en rivalité avec Dejours au CNAM dans les années 2000.

¹⁴ Ce sera également le titre de l'ouvrage de Marie Pezé : *Ils ne mouraient pas tous mais tous étaient frappés. Journal de la consultation « Souffrance et travail », 1997-2008*, Pearson, Paris, 2008. L'expression est tirée d'une fable de La Fontaine (Les Animaux malades).

Ce qui gêne le plus Clot, c'est la conviction selon laquelle il faut commencer par équiper les salariés en concept, « *leur apprendre les mots qui permettent de dire le monde autrement que dans la pensée dominante* » (Lhuilier & Dejours, 2009, p. 231), faute de quoi ils seraient incapables de faire changer les choses. Cette posture de sachant le heurte profondément, à tel point qu'il reproche à Dejours ses excès de prophétisme, prenant le risque de ce qu'il appelle un « *retournement positiviste* » (Clot, 2010, p.158 et sq.). Il faut au contraire, dit Clot, laisser « *le travail aux soins ce de ceux qui le font* » (Ibid., p. 151). En réalité, ce qui le gêne, ce n'est ni plus ni moins que la posture critique. Derrière la critique de la place accordée à la souffrance, il y a en réalité, et avant tout, le refus d'entrer dans le débat politique. Pour Clot, mettre au centre la souffrance et en proposer une étiologie qui dénonce des responsables et une idéologie est une cause perdue.

Cette controverse avec Yves Clot mérite quelques développements. Le terme « activité » renvoie initialement à l'ergonomie, puis à la clinique développée par Yves Clot (2006). La psychodynamique du travail, dit Dejours, « *s'intéresse quant à elle aux processus intersubjectifs qui rendent possible la gestion sociale des interprétations du travail par les sujets* » (Dejours, 1980/2015, p. 232) dans le cadre du compromis élaboré par les agents entre l'organisation du travail prescrite et l'organisation réelle. La clinique de l'activité est en réalité l'héritière directe de la psychopathologie initiale, qui entendait à part égale traiter les troubles mentaux au moyen de l'activité, et notamment de l'activité en groupe, et traiter des troubles liés au travail, ou semblant y trouver leur origine. Là où Dejours entend proposer une anthropologie, Clot propose de soigner par l'activité. Les deux postures ne sont pas antinomiques, mais elles n'ont pas la même ambition, ni les mêmes fondements. Clot est d'ailleurs explicite sur ce point :

« La clinique de l'activité, telle que je la conçois et l'exerce, ne s'inscrit pas dans la tradition psychanalytique. Cela apparaîtra à beaucoup de psychosociologues comme une bizarrerie. C'est pourtant ainsi. Non que je sois ignorant de tout ce que la psychanalyse a apporté dans nos domaines et même pour l'analyse du travail. Je connais trop la psychodynamique du travail, par exemple, pour me permettre de sous-estimer l'impact de la psychanalyse en la matière (Dejours, 2000). Mais, justement, je suis convaincu que nous avons besoin d'une nouvelle assiette épistémologique¹⁵ » (Clot, 2006, p. 171).

Le cœur de l'analyse, en clinique de l'activité, est constitué par ce qui ne peut être fait, voire ce qui ne peut être « bien » fait (2006, p.165) : « *la souffrance trouve son origine dans les activités empêchées* »

¹⁵ Laquelle est en réalité inspirée par Lev Vygotsky

(Ibid.)¹⁶. Le procès de reconnaissance, dès lors, bute sur ce travail empêché, bien davantage que sur l'appréciation intersubjective au sein d'un collectif de travail : « *Elle est moins la reconnaissance par autrui, que la psychodynamique du travail a mis au centre de ses investigations, que la possibilité pour les travailleurs de se reconnaître dans ce qu'ils font, c'est-à-dire dans quelque chose. J'entends par là l'inscription dans une histoire qui n'est pas seulement celle des sujets concernés mais celle d'un « métier » qui n'appartient à personne en particulier, mais dont chacun est pourtant comptable* » (Clot, 2006, p. 167). C'est une position effectivement distincte de celle de la PDT, mais aussi de celle un peu plus large exprimée par A. Supiot. Il y a selon lui un consensus académique pour considérer que la condition d'un travail épanouissant, sinon émancipateur, c'est que celui qui travaille soit en mesure de contribuer avec son identité propre, sa subjectivité, à l'œuvre collective, et que cette contribution soit reconnue (Supiot, 2012, 2019).

La question de la souffrance est donc au cœur de la principale critique adressée à Dejours : comme on l'a vu, la PDT fait de la souffrance au travail, en tant qu'elle met aux prises avec la résistance du réel et qu'elle est la manifestation visible du travail vivant, une sorte de passage obligé débouchant dans le meilleur des cas sur la sublimation. Il n'y a pas de travail sans souffrance chez Dejours, et même si l'on admet que le travail peut être source de plaisir, il ne saurait y avoir de véritable plaisir au travail sans passage par la souffrance. Chez Dejours, souligne J-P. Durand, « *la souffrance est ontologique* » (Durand et al., 2000, p. 315). Cela conduit, dit Clot, à considérer les travailleurs comme des « *populations fragiles* » (Clot, 2010, p. 152) et à les figer dans une position victimaire. Là où certains enjoignent la médecine sociale de se doter d'une théorie politique qui désigne les causes des maux qu'elle est supposée soigner (voir Emmanuel Renault in Clot, 2010, p. 151), Clot refuse de s'engager dans ce débat qui le conduirait à dénoncer les pratiques libérales. Il refuse également de fournir les concepts à ceux qui souffrent, en se transformant en porte-parole. Outre la place accordée à la souffrance, ce que Clot réfute c'est la dimension politique de la clinique du travail.

Le résumé que fait Yves Clot de la psychodynamique du travail est assez saisissant : « *en un mot, si l'on suit Christophe Dejours, la souffrance s'installe sur un défaut de reconnaissance du travail par autrui dont les travailleurs se défendent finalement en anesthésiant leur pensée. En barrant la psychodynamique de la reconnaissance, l'organisation actuelle du travail interdit aux sujets de transformer leur souffrance subjective originaire en plaisir de travailler avec les autres. Souffrance et défense s'alimentent. On comprend à quel point cette approche [...] est très éloignée de la clinique que*

¹⁶ Le caractère intuitif de la notion de « travail empêché » ou de « qualité empêchée » explique sans doute que les travaux de Clot soient plus volontiers repris dans les médias : elle est plus facile à exposer et d'une intelligibilité plus immédiate pour le grand public que celle de centralité du travail ou de sublimation ordinaire. Voir par exemple la tribune récente de l'économiste P. Askenazy et du gestionnaire F. Garcia « *Le travail est maltraité, dans le secteur privé comme dans le public* » (Le Monde, 12 mai 2023).

j'ai mobilisée jusqu'ici. Je suis moins sensible à l'impuissance des salariés qu'à leur activité « empêchée », à leur désir de travailler « malgré tout », qui tourne trop souvent mal, mais sans disparaître. » (Clot, 2010, p. 155)

Clot considère qu'on ne peut séparer le monde entre les victimes et les sachants, qui s'auto-érigent en porte-parole au motif qu'ils sont dotés des concepts nécessaires pour penser le monde. Nous aurons l'occasion de revenir sur la question dans la dernière partie de cette thèse, autour de plusieurs textes (Dejours, 2023; Dejours et al., 2021)¹⁷.

Il est enfin assez classiquement reproché à Dejours de « dépolitiser le social » en le psychologisant : la PDT contribuerait à un processus dans lequel on masque l'érosion de la culture et des institutions par des pleurnicheries psychologisantes (voir le Goff, la France Morcelée cité par Clot, 2010, p.157). Plutôt que de chercher à comprendre « *les ressorts psychologiques du consentement à subir l'injustice ou à la faire subir* » (Ibid.), on devrait dénoncer l'injustice elle-même. Mais la critique de Clot est inverse : elle est de politiser le psychologique ! (Clot p. 158). Il considère que « *pour Christophe Dejours, la psychodynamique du travail est plutôt devenue l'instrument clinique d'une théorie critique et d'une philosophie morale proche la tradition de l'école de Francfort* » (p.158). Ce qui pour Clot consiste à franchir les limites de son métier.

La conviction de Dejours selon laquelle il faut aujourd'hui recourir à de nouveaux moyens (théâtre, cinéma...) pour favoriser la prise de conscience et initier une action de résistance, heurte elle aussi profondément Yves Clot, pour qui de telles actions s'opèrent nécessairement au détriment de la clinique et de l'intervention de terrain.

Cette dimension politique allant jusqu'à l'ambition de transformer la société fait partie intégrante de la PDT, ce qui la rapproche à l'évidence des positions de Dewey, comme de celles de Mary Follett qui s'en inspirait, vis-à-vis de la démocratie. Il est étonnant qu'il n'y ait pas davantage de textes analysant explicitement cette proximité, à l'exception du texte d'Emmanuel Renault dans la revue Travailler (2012), qui opère le rapprochement sous l'angle de la centralité du travail. Ce qui crée le collectif dans la PDT est similaire à ce qui conditionne le bon fonctionnement démocratique chez Dewey : ce n'est pas juste la règle majoritaire et l'expression intermittente de préférences par le vote, c'est une pratique quotidienne consistant à participer à la transformation incessante des règles, considérant que celles-ci ne sont pas surplombantes mais sont irrémédiablement liées au contexte dans lequel elles s'exercent, lequel évolue en permanence, rendant les ajustements perpétuellement nécessaires. Cette pratique repose sur la conscience qu'ont les membres de la communauté concernée de pouvoir et de

¹⁷ Sur ce sujet, voir également la position de P. Boucheron dans Le Midi Libre, 23 septembre 2016 "*L'Histoire ne s'adresse ni à la nation ni à la révolution*"

devoir prendre en charge de façon délibérative sa transformation. Dans cette logique, il ne peut y avoir de neutralité de la science : elle produit des effets de toutes façons, *nolens volens*, dirait Dejours qui affectionne les locutions latines. Il est dès lors préférable d'en prendre acte en articulant l'action à l'analyse.

Cette réflexion aboutit en 2023 sur un texte à la tonalité sombre, expliquant à la fois les enjeux explicitement militants de la recherche, et constatant simultanément son échec dans cette ambition. Intitulé « *La recherche est-elle un militantisme ?* » (Dejours, 2023), il nous semble mériter quelques lignes. Il entre en effet en résonance avec ce travail de thèse, commencé sous un angle théorique et s'achevant avec un questionnement militant que nous développerons en dernière partie.

1.4. Entrée en résistance (2018-)

Dejours identifie cinq formes d'organisation du travail qui se sont succédé depuis le début du XXe siècle : « *elles ne sont pas très nombreuses : le taylorisme, le fordisme, la période de la restructuration des tâches industrielles dans les années 1970, le système japonais et maintenant le tournant gestionnaire* » (2021, p. 29).

Il constate l'inéluctable progression de cette dernière forme. S'il écrivait encore en 2015 « *il n'y a pas de fatalité dans l'évolution du monde du travail* » (2015, p. 12), le ton est radicalement différent en 2023 : « *ils ont gagné la bataille et, disons-le sans illusions, ils ont aussi gagné la guerre (...) Et quand on a perdu la guerre, le combat prend le nom de Résistance* » (2023, pp. 247–248).

On retrouve ici le caractère militant de la recherche en PDT, qui se donne pour ambition de transformer le monde du travail. Le constat est amer : la PDT a été exclue de l'Université, elle-même en proie à l'idéologie gestionnaire. La tradition psychodynamique n'est plus représentée en tant que telle au CNAM depuis le départ de Dejours en 2018. La campagne présidentielle de 2017, au cours de laquelle la PDT avait réussi tant bien que mal à faire entendre sa voix à travers la candidature de Benoît Hamon, se solde par un échec cuisant et souligne encore une fois la difficulté des politiques à se saisir de la problématique du travail et non celle de l'emploi.

Son influence dans certains cercles syndicaux, dans la médecine du travail et dans la cité semble encore intacte, mais se retrouve privée de relais institutionnels et vivement contestée par la doxa managérialiste.

Restent des initiatives concrètes, en entreprise, dans les hôpitaux, dans la recherche, qu'il enjoint de s'inscrire dans une logique de « *conservation de ce qui est au fondement d'un ordre social juste et*

susceptible de préserver les libertés, et cela passe par l'activité déontique et la coopération » (2023, p. 250). Cela rejoint une des ambitions de cette thèse sur laquelle nous reviendrons au chapitre 7.

2. LA PSYCHODYNAMIQUE DU TRAVAIL REVUE POUR UNE CLINIQUE MANAGERIALE

L'originalité de notre présentation, par rapport à d'autres synthèses disponibles (Alderson, 2004; Arnaud et al., 2018; Molinier, 2006) résulte de l'orientation particulière de notre démarche, qui consiste à concevoir un modèle destiné à ce que nous pourrions appeler une *clinique managériale*.

La clinique du travail, fondation épistémologique de la PDT, se pratique « au chevet du malade »¹⁸, donc de l'individu. Elle est cependant susceptible de prendre la forme d'une intervention collective, à travers le dispositif de *l'enquête*¹⁹, impliquant des chercheurs spécialisés. Partant d'une demande émanant des dirigeants ou des représentants du personnel, elle doit permettre in fine de transformer tout ou partie de l'organisation du travail, au moyen d'une élaboration collective au cours de laquelle les chercheurs aident les demandeurs à penser leur situation et leur rapport au travail, avec une perspective émancipatoire. Il s'agit d'explicitier, auprès des managers comme auprès des managés, ce qui se joue dans le travail de façon générale, et ce qui se joue en l'espèce, ou pas, compte tenu de l'entreprise ou de l'unité considérée et de l'organisation du travail retenue. À cette occasion, les uns et les autres sont outillés par des intervenants externes pour penser la coopération et entamer dans le meilleur des cas une transformation de l'organisation du travail.

La clinique managériale que nous proposons de documenter s'opère également au niveau collectif, « au chevet de l'organisation », par les managers qui en ont la charge. C'est une intervention s'intéressant prioritairement au pilotage du collectif, que nous avons mise en œuvre à 3 reprises. Le modèle managérial que nous dérivons de la PDT n'intègre pas d'enquête au sens où l'entend la méthode, même si tout commence par des entretiens approfondis avec l'ensemble du personnel. Il consiste en une implémentation directe de pratiques managériales spécifiques. Il n'y a pas de phase préalable de diagnostic, celui-ci s'élabore au fur et à mesure de l'action. C'est donc une démarche qui ne peut être pratiquée que par celui qui a la charge du dispositif : le dirigeant (ou, si l'on se situe à l'échelle du groupe de travail, le manager) avec cette particularité qu'il fait lui-même partie du collectif dont il entend modifier le fonctionnement.

¹⁸ Bien que Dejours précise que c'est au sujet souffrant mais encore « normal », c'est-à-dire pas encore malade qu'il convient désormais de s'intéresser (Dejours, 2023, p. 203). Voir aussi chapitre 1.

¹⁹ Pour une présentation détaillée de la méthodologie, on se reportera à la réédition du texte de 1988 dans l'édition augmentée de *Travail Usure mentale* (Dejours, 1980/2015, pp. 197–214).

Il s'agit de prendre acte de ce que signifie diriger en PDT : « *L'essentiel du travail du chef, ce n'est plus de donner des ordres, c'est d'entretenir l'espace de délibération (...) C'est tout un travail qui vise à l'institutionnalisation des accords normatifs et de l'activité déontique* » (Dejours et al., 2021, p. 36).

Nous conservons le terme « clinique » car les outils sont les mêmes qu'en clinique du travail : il s'agit de privilégier la parole, et d'écouter avec des concepts : « *on ne peut pas agir rationnellement sans concept. Si vous voulez développer la coopération, il faut une théorie de la coopération, du travail vivant individuel et collectif (...) Pour écouter, il faut des concepts. Pas seulement de la sensibilité et de l'empathie. On dit en médecine : « on ne trouve que ce qu'on cherche, et on ne cherche que ce que l'on connaît » (...) Si l'on n'a pas les outils conceptuels, si l'on n'a pas la culture de base sur ce qu'est le travail vivant, on ne peut pas le transformer* » (Ibid. p. 38).

Nous avons ainsi entrepris d'ajuster de façon autonome notre façon de penser et d'organiser le travail, en un mot de diriger, au cadre théorique de la PDT et d'adopter un management de type psychodynamique axé sur l'engagement des salariés. Ce faisant, nous avons également entrepris de mener l'élaboration collective avec les équipes mentionnée plus haut, en nous efforçant de tenir en même temps la perspective émancipatoire et la nécessaire restauration d'une autorité managériale légitime (voir chapitre 5 et 6).

Notre modélisation est en premier lieu issue des expériences décrites aux chapitres 7 et 8 de la présente thèse, menées in vivo dans plusieurs entreprises de moins de 50 salariés, en adoptant la démarche du manager réflexif au sens de Schön (1983/1992, 1995).

Elle est aussi le fruit retravaillé d'un séminaire expérimental donné à Sciences Po en 2015 : dans un effort de recherche militante conforme à l'esprit de la PDT, l'ambition consistait à outiller conceptuellement les futurs dirigeants (des étudiants de niveau master à Sciences Po Paris, en l'espèce), au moyen d'un enseignement électif dont C. Dejours avait assuré la séance de clôture. Il s'agissait de mettre en œuvre la conviction selon laquelle « *la démocratie par le travail suppose qu'on apprenne le travail. Dans les écoles de cadres, il faut qu'on enseigne les sciences du travail. Cela créerait la possibilité pour ces derniers de développer leurs capacités de diriger, mais aussi de s'investir dans les espaces de délibération* » (Dejours et al., 2021, p. 38). À quoi on ajoutait que c'est une méthode assez sûre pour obtenir l'excellence opérationnelle de la part de ses équipes, laquelle constitue souvent, sans que cela soit une condition suffisante, une condition préalable au succès dans les affaires.

Intitulé « *6 clés pour être un dirigeant acceptable* », ce séminaire proposait ainsi un vade-mecum de ce dont il est indispensable d'avoir entendu parler au moins une fois dans sa vie avant de se retrouver en situation de diriger des hommes et des femmes, ce à quoi se destinait la plupart des étudiants et pour lequel ils ne recevraient aucune formation au cours de leur parcours académique.

Le propos liminaire de cet enseignement exposait la problématique de la façon suivante : diriger c'est « *faire faire* » au lieu de faire soi-même (nous y reviendrons au chapitre 8). C'est diriger l'action d'un nombre plus ou moins important de personnes « autres ». Chacun pense y être préparé, et tout le monde butte sur la même difficulté : c'est une illusion de croire qu'il suffit de disposer d'une autorité statutaire et de faire preuve de pédagogie pour obtenir le résultat espéré. Le leadership et la capacité à mobiliser un collectif de façon efficiente ne naît jamais spontanément d'un heureux dosage entre coercition et empathie. Des résistances apparaissent, que l'on n'avait pas anticipées. On découvre que les instructions que l'on pensait à la fois claires et suffisantes ne sont ni l'une, ni l'autre, à tel point que des stratégies de défense individuelles et collectives se mettent en place. Le plan ne se déroule pas comme prévu et notre conception séquentielle du travail héritée de Fayol (fixer l'objectif, organiser puis faire exécuter et enfin contrôler) s'avère inopérante. On finit par attribuer à la bêtise des uns et à la mauvaise volonté des autres les échecs qui ne manquent pas d'advenir.

Pour outiller les futurs dirigeants comme pour élaborer une clinique managériale, il nous fallait un modèle simplifié qui puisse servir de référence.

2.1. Présentation générale du modèle

Les principaux concepts de la PDT sont positionnés au sein d'un référentiel croisant pour chaque phénomène observé la prise en compte de sa dimension plus ou moins subjective ainsi que de son caractère plus ou moins collectif.

Nous y avons placé le cycle de transformation du travail en PDT : le travail prescrit est transformé en travail vivant à travers l'engagement de la subjectivité de celui qui travaille. Ces ajouts font l'objet d'une évaluation collective avant de prendre le cas échéant la forme d'accords normatifs. Ils sont ensuite intégrés formellement pour former le capital de règles de l'entreprise, qui se traduit à son tour par des prescriptions individuelles. Le maintien et l'enrichissement du capital de règles par incorporation coopérative (raisonnée et collective) du travail vivant constitue ce que la PDT nomme activité déontique.

La première étape d'un management en PDT consiste à reconnaître la validité de ce cycle, à en comprendre les mécanismes. Il s'agit en quelque sorte de prendre acte de la centralité de l'activité déontique dans le métier de dirigeant, comme un pendant à la centralité du travail pour la construction de l'identité. Un management psychodynamique est un management qui s'organise et qui articule ses interventions autour de cette activité.

La seconde étape consiste dès lors à accrocher les pratiques managériales à ce cœur déontique. Cela se fait essentiellement à deux niveaux : celui de la délibération sur le travail vivant (coopération horizontale), et celui de l'intégration au capital de règles de l'entreprise (coopération verticale). Il s'agit d'une part de mettre en place un environnement de travail qui permet la discussion sur le travail et la coopération (à travers des pratiques spécifiques concernant les espaces de travail, l'organisation du temps de travail, les définitions de postes, les mesures relatives à la convivialité...), et d'autre part d'assurer les arbitrages nécessaires, la coordination et l'intégration au capital de règles, en faisant acte d'autorité au sens de la PDT.

Nous obtenons ainsi la représentation suivante :

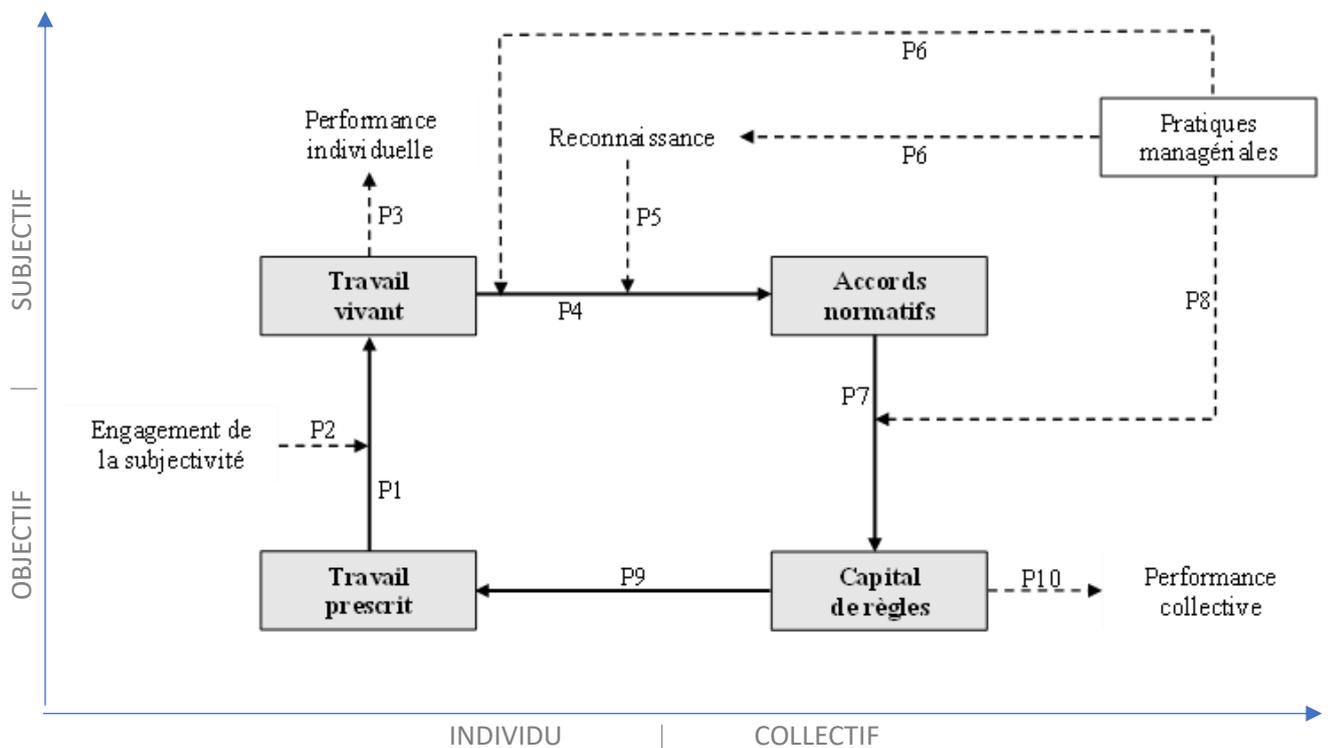


Figure 1 : présentation de la PDT comme modèle managérial

Les hypothèses, définitions et propositions de ce modèle sont reprises dans les tableaux suivants :

Hypothèses et propositions		Concepts	
Hypothèse principale 1	<i>Centralité du travail pour la construction/destruction de l'identité (sublimation ordinaire)</i>	1	Prescriptions <i>Représentations du monde prescrit = le monde tel qu'il est pensé, théorisé, modélisé, figuré, cartographié : organigramme, définitions de fonction, fiches de poste, procédures, modes d'emploi, plans d'action, concepts, instructions, etc.</i>
Hypothèse principale 2	<i>Irreductibilité de l'écart entre prescrit et réel = les prescriptions sont toujours insuffisantes</i>	2	Engagement <i>Mise en œuvre de la subjectivité (ensemble des registres de perception et de compétences d'une personne) pour combler l'écart entre le prescrit et le réel, donc au-delà du prescrit</i>
Proposition 1	Le travail vivant comble l'écart entre un prescrit incomplet et un réel qui résiste	3	Travail vivant <i>Effort consistant à mettre en œuvre les prescriptions dans un but déterminé, à constater leur insuffisance, et à combler l'écart</i>
Proposition 2	Surmonter la résistance du réel se fait en donnant de soi-même, en mobilisant sa subjectivité	4	Performance individuelle <i>Propension, pour un individu, à obtenir un résultat au moins conforme à l'objectif qu'il recherche ou qui lui a été assigné</i>
Proposition 3	Ce travail est invisible : la performance précède la compétence, les transgressions sont cachées	5	Pratiques managériales <i>Ensemble des actions mises en œuvres pour "faire faire"</i>
Proposition 4	Le travail vivant collectif consiste à partager, ajuster et transformer les "ficelles" et les solutions trouvées en accords normatifs (coopération horizontale)	6	Reconnaissance <i>Rétribution de l'engagement, qui passe par des jugements (de beauté/d'utilité)</i>
Proposition 5	Ce partage est conditionné par les perspectives de reconnaissance, via des jugements de beauté/d'utilité	7	Accords normatifs <i>Consensus au sein d'un groupe de travail (l.e travaillant de façon interdépendante à l'atteinte d'un objectif commun) sur les modes opératoires à respecter</i>
Proposition 6	La reconnaissance et la coopération sont subordonnées à des pratiques managériales spécifiques	8	Capital de règles <i>Ensemble des accords normatifs résultant de l'activité déontique</i>
Proposition 7	La capacité de l'entreprise à intégrer cette intelligence pratique sous forme de règles repose sur la qualité de la coopération horizontale	9	Performance collective <i>Propension, pour une organisation, à obtenir un résultat au moins conforme à l'objectif qu'elle s'est fixé, sous contrainte des moyens qu'elle s'est donné.</i>
Proposition 8	Une autorité légitime est nécessaire pour assurer les arbitrages (coopération verticale)		
Proposition 9	L'activité déontique produit un ajustement de l'organisation prescrite (coordination)		
Proposition 10	La performance collective dépend de la qualité de l'activité déontique et non de l'addition des performances individuelles		

2.2. Deux hypothèses fondatrices

2.2.1. « La centralité du travail n'est pas une question de choix théorique »²⁰ :

hypothèse #1

La première hypothèse fondamentale que l'on trouve au cœur de la PDT est celle de la centralité du travail. Le travail est considéré en tant qu'il représente une expérience spécifique pour l'individu, qui mobilise et affecte sa subjectivité. Celle-ci peut se définir comme l'ensemble des aptitudes, des registres de sensibilité, des compétences et habiletés qu'une personne développe tout au long de sa

²⁰ Dejours, 2007, p. 14

vie, et qui façonne son identité, la façon dont il se définit aussi bien que celle dont il pense être défini par les autres.

Il y a selon Dejours un rapport consubstantiel entre travail et subjectivité, en tant que le premier constitue une « *épreuve de révélation de la subjectivité à elle-même* » (Dejours, 2009b, p. 31). Cette expérience spécifique, au départ, est une expérience d'échec de la maîtrise face à la résistance du réel. Elle donne son impulsion à un processus que Dejours décrit dans le cadre psychanalytique freudien²¹, qui mobilise une forme d'intelligence particulière, l'intelligence rusée, permettant le développement et l'acquisition de compétences « tacites », pour reprendre le terme de Polanyi (1966), qui passent par le corps et la subjectivité, et qui aboutit, en même temps qu'à la découverte de solutions, à l'enrichissement de la subjectivité.

Si le concept est utilisé en sciences humaines, c'est généralement dans l'optique de montrer de quelle manière le néo-taylorisme entend exploiter les ressources subjectives des individus au profit d'un objectif qui est demeuré le même (Chanlat, 2017). Il suffit de voir comment la chasse au geste inutile du « *lean management* » rejoint la chasse à la flânerie de Taylor, la seule différence résidant ici dans le fait que les salariés, sous couvert de management participatif, prennent aujourd'hui volontairement part à cette chasse dont ils ne réalisent pas, ou trop tard, qu'ils sont aussi potentiellement les victimes (Mercure et Bourdages-Sylvain, 2017). Comme le formule efficacement Danièle Linhart, après la déshumanisation que constituait l'organisation fordiste du travail, le néo-taylorisme peut être vu comme une sur humanisation du travail, précisément par le fait qu'il repose sur une mobilisation sans précédent des ressources subjectives des salariés (Linhart, 2015).

On retrouve évidemment cette posture dans la PDT, mais son propos principal n'est pas celui-ci. Il consiste à faire de la subjectivité l'Alpha et l'Omega du « travailler », et non pas uniquement une ressource que le salarié ou le dirigeant pourrait décider de mobiliser, ou pas. Pour le dire autrement : il n'est pas possible de travailler sans mobiliser sa subjectivité, et réciproquement, il n'y a pas de développement possible de la subjectivité sans travail. Ce dernier, soutient la PDT, est l'un des deux seuls domaines de l'activité humaine en mesure d'agir avec cette puissance de façon rétroactive sur la subjectivité, pour le meilleur et pour le pire, c'est-à-dire dans le sens d'un renforcement et d'un déploiement de l'identité ou dans celui de son rétrécissement voire de sa destruction : « *Il y a deux sphères qui s'offrent à l'accomplissement de soi : le champ érotique et sexuel qui passe par l'amour ; le*

²¹ C'est d'ailleurs la particularité de la PDT (voir chapitres suivants) : elle ouvre la boîte noire qu'est la subjectivité, au moyen de l'appareil théorique de la métapsychologie freudienne, c'est-à-dire de la psychanalyse, ce que ne font ni les chercheurs du Tavistock, notamment E. Jaques et I. Menzies, pourtant issus de la tradition psychanalytique mais qui mobilisent Mélanie Klein et Wilfred Bion plutôt que Freud, ni ceux de l'école de Francfort qui mobilisent Hegel pour analyser la reconnaissance, ni la clinique de l'activité de Yves Clot, qui s'appuie plutôt sur Lev Vygotsky.

champ social qui passe par le travail et la reconnaissance. Or la clinique montre que beaucoup d'êtres humains jouissent de piètres satisfactions dans le registre intime de l'amour. C'est alors essentiellement par le truchement du travail et de la reconnaissance qu'ils parviennent à stabiliser, voire à accroître, leur identité et à échapper ainsi au risque de l'aliénation et de la maladie mentale » (Dejours, 2010, p. 139).

C'est en ce sens qu'il faut comprendre le premier postulat concernant la *centralité du travail*. La PDT est en effet une anthropologie posant le travail comme central dans la construction ou la destruction de l'identité, et plus largement comme le « *médiateur central entre inconscient et champ social, ou, de façon plus triviale, entre fonctionnement psychique et économie (...) Admettre la centralité du travail au regard du fonctionnement psychique individuel et de l'évolution de la société n'est pas une question de choix théorique* » (Dejours, 2007a, p. 14). Si des liens forts entre travail et identité ont été bien mis en évidence par d'autres travaux (Dubar, 1991; Ehrenberg, 1995; Sainsaulieu, 1977), il reste que l'affirmation de son lien central avec la subjectivité par la PDT est nouvelle, notamment quand la tendance a consisté, depuis les Trente glorieuses, à affirmer que le lieu de la réalisation de soi ne pouvait être trouvé qu'en dehors du travail (Dejours, 1998/2009; Supiot, 2012).

2.2.2. « *Le monde réel résiste* »²² : hypothèse #2

La seconde hypothèse fondamentale de la PDT est empruntée aux ergonomes (Daniellou, Laville et Teiger, 1983; Wisner, 1995), qui ont mis en évidence l'écart entre le monde prescrit, celui des organigrammes, des procédures, des définitions de fonction, celui des directions persuadées qu'il est possible de séparer la conception de l'exécution dans la plus pure tradition managériale classique, et le monde réel. Prolongeant les travaux en sociologie ayant montré l'écart entre organisation formelle et organisation informelle (Reynaud, 1989), ils déclinent l'analyse au niveau de la tâche, pointant l'écart irréductible, jusque dans les activités les plus morcelées, entre *tâche* prescrite et *activité* réelle de travail (Dejours, 1980/2015, p. 229).

« Ce qui, pour le clinicien encore, apparaît comme la caractéristique majeure du « travailler », c'est que, même si le travail est bien conçu, même si l'organisation du travail est rigoureuse, même si les consignes et les procédures sont claires, il est impossible d'atteindre la qualité si l'on respecte scrupuleusement les prescriptions. En effet, les situations de travail ordinaires sont grevées d'événements inattendus, de pannes, d'incidents, d'anomalies de fonctionnement, d'incohérences

²² Dejours, 2009b, p. 21

organisationnelles, d'imprévus, provenant aussi bien de la matière, des outils et des machines, que des autres travailleurs, des collègues, des chefs, des subordonnés, de l'équipe, de la hiérarchie, des clients... il faut le reconnaître, il n'existe pas de travail d'exécution » (Dejours, 2009b, p. 20).

La différence entre travail prescrit et travail réel a fait l'objet de plusieurs recherches (Babeau & Chanlat, 2008, 2011; Dodier, 1995; D. Linhart, 2015; R. Linhart, 1978; Vatin, 2001). C'est une idée aujourd'hui assez communément admise. On la retrouve même chez Girin (1995/2016), définissant comme problème central pour une organisation la nécessité d'organiser son ignorance, tant il est frappant de constater à quel point la plupart de ses membres ignorent ce que font leurs collègues, notamment entre dirigeants et dirigés

C'est sur la base de ces deux postulats fondamentaux, centralité du travail et résistance du réel face aux prescriptions, que se déploie la PDT. Dans le cadre d'une clinique managériale, nous proposons d'en fournir une vision « managériale » reposant sur dix propositions.

2.3. Travail vivant : propositions #1, #2, #3

Si l'on accepte l'idée que l'identité est façonnée par le travail, lequel prend naissance sur une expérience d'échec face à la maîtrise du réel, alors nous avons besoin d'une nouvelle définition du travail qui tienne compte de cette dimension, que l'on ne peut se contenter de considérer comme une externalité ou un effet de bord. Entre subjectivité, travail et action, Dejours propose, à la suite de l'ergonome Philippe Davezies (Dejours, 1980/2015, p. 232) la définition suivante : « *le travail est ce qu'implique, du point de vue humain, le fait de travailler : des gestes, des savoir-faire, un engagement du corps, la mobilisation de l'intelligence, la capacité de réfléchir, d'interpréter et de réagir à des situations, c'est le pouvoir de sentir, de penser et d'inventer, etc.(...) Ce n'est pas en première instance le rapport salarial ou l'emploi, c'est le « travailler », c'est-à-dire un certain mode d'engagement de la personnalité pour faire face à une tâche encadrée par des contraintes (...) Travailler, c'est combler l'écart entre le prescrit et l'effectif* » (Dejours, 2009b, p. 20).

En ce sens, il devient impossible de penser la séparation entre conception et exécution, puisque le « programme » de travail n'est par essence jamais complet. De même, il devient impossible de penser le travail sans zèle : cela fait aujourd'hui consensus qu'en l'absence d'initiatives, c'est-à-dire en cas de grève du zèle, même la chaîne de production la plus automatisée, sur laquelle les tâches ont été morcelées au maximum de ce que permet la division du travail, finit inmanquablement, et assez rapidement, par s'arrêter (Castoriadis, 1949–1964/1974; Dodier, 1995; Gorz, 1988; R. Linhart, 1978; Vatin, 2001).

C'est même sans doute la forme de résistance la plus efficace en ce qu'elle est difficilement opposable aux salariés. Au demeurant, il n'est pas anodin que le terme anglo-saxon « *work-to-rule* » possède un équivalent bien plus évocateur avec l'expression « *malicious compliance* ». Elle présente l'intérêt de mettre en lumière une autre dimension du travail vivant, ou effectif, ou réel : il est fait de transgressions aux règles et pas seulement d'innovation ou d'improvisation dans les interstices et les inévitables incomplétudes des prescriptions (Alter, 2002; Babeau & Chanlat, 2008; Dejours, 1980/2015). C'est la première raison pour laquelle ce travail effectif, la plupart du temps, demeure caché aux yeux de la direction, voire à ceux des collègues. C'est que la situation est inconfortable, le salarié se trouvant pris dans l'injonction contradictoire consistant à devoir réaliser la tâche qui lui a été assignée, et à atteindre l'objectif qui y est associé, tout en devant pour cela violer sciemment une ou plusieurs règles qu'il s'est contractuellement engagé à respecter. Il a tout à perdre s'il partage publiquement ces transgressions, tandis que personne, du moins formellement, ne pourra lui reprocher d'avoir suivi la procédure.

La seconde raison pour laquelle le travail effectif demeure invisible, est résumée dans la formule suivante : « *la performance précède la compétence* » (Dejours, 2003, p. 36). Cela s'explique par le fait que l'acquisition de compétences et d'habiletés au travail passe autant par le corps que par le cerveau. Si les salariés ont développé des capacités indispensables à la bonne exécution de leur travail, ils n'en ont pas toujours conscience ni sont toujours en mesure de les décrire, voire de les expliciter. Cette idée rejoint le concept de « *tacit skills* » ou « *tacit knowledge* », qui a fait d'ailleurs l'objet de plusieurs recherches devenues classiques (Nonaka & Takeuchi, 1995; Polanyi, 1966; Schön, 1983/1992). L'idée de base selon laquelle un travail soigné requiert que l'opérateur doive au minimum ajouter aux prescriptions (si ce n'est les transgresser) est également présente dans la littérature portant sur les routines, l'innovation et l'apprentissage organisationnel (Argyris & Schön, 1978; Nelson et Winter, 1982). Enfin, la reconnaissance par les économistes de la firme d'une incomplétude radicale du contrat de travail, qui renvoie à l'impossibilité d'obtenir par voie contractuelle l'exécution d'un travail soigné par opposition à un travail standard, recouvre la même intuition même si elle constitue avant tout pour eux l'ouverture d'un espace pour l'opportunisme des salariés. Autrement dit, prendre acte de la nécessité ou de la possibilité d'ajouter aux prescriptions contractuelles pour obtenir un résultat de qualité, c'est de fait reconnaître l'écart entre prescrit et réel (Lopes, 2015, 2016; Williamson, 1975).

Pour ces raisons, on peut comprendre pourquoi les salariés peuvent se révéler peu désireux, ou incapables, d'exposer publiquement la réalité de leur travail, laissant ainsi leur direction, leurs superviseurs mais aussi leurs collègues dans l'ignorance des véritables procès de travail. Ces derniers ne peuvent donc accéder qu'à une représentation idéalisée du travail, laissés qu'ils sont dans l'ignorance de ce qu'il a fallu réellement mettre en œuvre, concrètement, pour obtenir le résultat

présenté (Ackroyd et al., 2009; Hassard, 1990; Roy, 1959; Wisner, 1995). On pourrait encore y ajouter ce que Taylor appelait la « flânerie délibérée », qui consistait pour les opérateurs à cacher sciemment à la direction les potentiels gains de productivité qu'ils avaient identifiés, et dont ils se savaient capables (Rappin, 2021). La performance individuelle qui résulte de ce processus est dès lors particulièrement difficile à évaluer, et n'incorpore en l'état aucune dimension collective.

Au demeurant, cela rejoint la conviction des économistes que nous détaillerons au chapitre 7, selon laquelle les contrats ne peuvent être qu'incomplets (Grossman & Hart, 1986), et que l'important se joue justement dans les vides du contrat (que l'on y voit des marges d'autonomie pour les salariés ou au contraire l'expression du pouvoir managérial via le principe de subordination ex-ante).

Ce constat débouche sur les trois premières propositions :

Proposition 1 : Travailler, c'est combler l'écart entre les prescriptions et le monde réel. C'est le travail vivant

Proposition 2 : Cela ne peut se faire qu'en donnant de soi-même, en mobilisant sa subjectivité

Proposition 3 : Le travail ainsi défini n'est pas visible, il est fait de ficelles, de transgressions, à la fois consciemment dissimulées et inconsciemment inaccessibles.

2.4. Coopération : propositions #4, #5, #6

Si chaque salarié mobilise sa subjectivité, c'est-à-dire les ressources, les aptitudes et habiletés qui lui appartiennent en propre, pour effectuer les tâches qui lui sont assignées, et s'il n'a pas d'autre choix ce faisant que de transgresser un certain nombre de règles pour parvenir à fournir un résultat de qualité, alors il y a fort à parier que chacun va trouver des solutions correspondant à ses propres talents, donc différentes d'un salarié à un autre. Considérant de surcroît que ces pratiques réelles restent invisibles, le travail se révélera finalement et inéluctablement un puissant facteur de déstabilisation pour l'organisation, favorisant l'apparition de conflits multiples. Il n'y a pas d'autre choix, dit Dejours, que de « *compenser le pouvoir de désorganisation des styles trop singularisés de travail, par la coordination des intelligences* » (Dejours, 2001, p. 8).

L'écart entre le prescrit, qui demeure le seul horizon des managers, et le réel, qui reste entre les mains de multiples individus sans harmonisation, croit donc inévitablement, rendant progressivement l'organisation ingouvernable. La coordination descendante devient impossible puisque les pratiques réelles demeurent invisibles. Les conséquences d'une absence de coopération qui en découlent, sont

les mêmes que celles d'une grève du zèle : une mise en panne de la production (Dejours, 1980/2015, p. 234). C'est la raison pour laquelle les salariés s'engagent sur la voie de la coopération, que Dejours a nommée « coordination des intelligences » : « *pour le que procès de travail fonctionne, il faut réajuster les prescriptions et mettre au point l'organisation du travail effective, différente de l'organisation prescrite. A la coordination (prescrite), les travailleurs répondent par la coopération (effective)* » (Dejours, 2015, p. 9).

Pour autant, il y a loin de la volonté de s'engager au sein du groupe, de s'entraider et de contribuer à une réalisation collective, un phénomène bien observé et documenté (Alter, 2010; Eynaud & Carvalho de França Filho, 2019), à la coopération effective. Spontanément en effet, aucun salarié ne souhaite faire état publiquement du réel de son activité, c'est-à-dire des ficelles et des éventuelles transgressions qu'il a dû mettre en œuvre pour obtenir la qualité ou le résultat souhaité. Cela constitue une prise de risque en face de laquelle il faut qu'il puisse envisager une contrepartie. Sa contribution, dévoiler publiquement les initiatives qu'il a prises parfois au mépris des règles, mais dans le but de bien faire son travail, doit pouvoir trouver un espace dans lequel son exposition ne conduise pas à la sanction, et puisse éventuellement conduire à la reconnaissance des collègues, sous la forme de jugements, voire sous la forme d'une généralisation au sein de l'entreprise.

C'est précisément à l'occasion de cette phase d'exposition au regard des pairs des solutions trouvées, qui donne lieu à l'expression de jugements, que s'opère le mécanisme de renforcement ou de détérioration de l'identité. Cela nécessite des espaces qui rendent possible une discussion sur le travail vivant. L'intérêt de la PDT consiste en ce qu'elle expose la seule forme que peut prendre le phénomène, celui de la délibération sur le travail vivant. Les salariés acceptent de s'engager sur la voie de la coopération en partageant les « trouvailles » qui leur ont permis de surmonter les obstacles imprévus, uniquement si c'est pour eux une occasion de voir reconnues la qualité de leur travail et l'intelligence qu'ils y ont mise.

Si la forme la plus ordinaire de cette rétribution c'est le salaire, c'est cependant davantage la rétribution symbolique qui est la clé de cet engagement. Cette rétribution symbolique, dans le cadre du travail, c'est la reconnaissance, telle qu'elle est décrite par F. Sigaud en 1990 (Gernet & Dejours, 2009, p. 30). À la fois dans le sens de gratitude, ou remerciement, et au sens propre, reconnaissance de la réalité de ce qui a été apporté, qui est visible ou non (l'effort, l'intelligence, etc.). Cette reconnaissance n'est pas une manifestation démagogique, une tape dans le dos. Pour qu'elle acquière son efficacité symbolique, elle passe par des jugements. Ceux-ci prennent deux formes :

- Le jugement d'utilité : utilité économique, sociale ou technique de la contribution. Le jugement est proféré par la ligne hiérarchique. Il trouve son expression, pour partie, dans le salaire.

- Les jugements de beauté : ils s'énoncent toujours en termes esthétiques, ne pouvant être proférés que par les pairs, ceux qui connaissent le travail de l'intérieur. Ils octroient en retour le sentiment d'appartenance à un collectif, un métier, une communauté²³. Grâce aux jugements de beauté, la reconnaissance confère un statut. Ils permettent l'inclusion dans un collectif de pairs, et simultanément, distinguent l'individu au sein de ce collectif, en reconnaissant la qualité et la singularité de ses solutions. Le jugement de beauté caractérise ainsi la qualité de la relation que l'individu a maintenu avec le réel : « *le jugement de beauté prend en compte, outre le respect des normes, des règles et des valeurs du métier (rationalité pratique), l'apport singulier lié à la créativité et à l'originalité (rationalité subjective)* » (Dejours, 2016, p. 136).

Peu d'organisations fournissent un environnement permettant à la coopération d'émerger spontanément. Cela requiert des pratiques managériales spécifiques dont la PDT décrit les principes et les mécanismes de fonctionnement. Pour que les salariés puissent obtenir la rétribution que constitue la reconnaissance de leur contribution à travers les formes de jugements que l'on vient de décrire, il faut que ceux-ci puissent être formulés. D'où la nécessité d'espaces de délibération pour échanger sur les pratiques et sur le travail vivant. C'est dans ces espaces, sous réserve d'être en mesure d'y instaurer la confiance, que prend forme l'activité déontique. C'est donc bien un ensemble de pratiques et de concepts spécifiques, donnant un rôle central à la discussion sur le travail et au langage (Chanlat, 1990; Girin, 2016). Ce qui conduit à trois autres propositions :

Proposition 4 : Les ficelles du métier doivent être partagées et ajustées collectivement, c'est la coordination des intelligences, soit la coopération

Proposition 5 : En l'absence de perspectives de reconnaissance (via les jugements de beauté/d'utilité), les salariés ne partagent pas le réel de leur travail

Proposition 6 : La reconnaissance et la coopération sont rendues possibles par des pratiques managériales spécifiques

²³ On retrouve cette idée du beau travail dans l'approche du travail empêché de Clot (2010), ainsi que chez M. Crawford (2010), reprise récemment par JP. Bouilloud (2023) sous une forme renouvelée. Elle se trouvait déjà dans l'idée de beau geste chez Georges Navel (1945) cité par F. Vatin (2001) et par A. Bidet (2010, 2011).

Nous notons que ces approches négligent la dimension collective des jugements de beauté (conformité aux règles de métier/singularité de la solution trouvée), qui ne peuvent être proférés que par les pairs. La conscience de réaliser un beau geste chez le terrassier de Navel ne change en aucune manière le destin (au sens psychanalytique) de la souffrance qu'il occasionne. C'est la raison pour laquelle la PDT est avant tout une théorie de la coopération, avec une dimension collective fondatrice.

2.5. Activité déontique : propositions #7, #8

En règle générale, on travaille pour quelqu'un : pour un patron, pour un chef ou un responsable, pour un client. Le travail n'est pas seulement une activité, c'est aussi un rapport social. Le réel du travail, celui qui résiste, n'est pas seulement le réel de la tâche, c'est aussi la résistance du monde social. Dans une organisation, on est rapidement contraint de prendre en compte cette dimension collective car l'intervention de la « ruse », de l'ingéniosité pour trouver des solutions peut, comme on l'a vu rapidement plus haut, constituer un puissant facteur de divergence.

Même rendues visibles et passées par le jugement de reconnaissance, toutes les trouvailles (ficelles, trucs, bricolages, coups de main...) ne peuvent être conservées, car certaines peuvent être incompatibles. Aussi, elles doivent être mises à l'épreuve d'une discussion, d'un débat sur les avantages et les inconvénients respectifs à les adopter, à les stabiliser en tant que règles et à les intégrer à la « tradition » de l'entreprise (« ici c'est comme ça qu'on fait »). Il y a donc un tri à opérer, un arbitrage : on retient certains « process », et on en rejette d'autres.

La finalité de cet arbitrage, c'est de faire apparaître une règle, c'est à dire une norme qui s'impose à tous. Un ensemble de ficelles devient un accord normatif, un ensemble d'accords forme une règle de travail, puis une règle de métier. Un ensemble de règles stabilisées forme des règles dites « de métier » et permet la constitution d'un collectif.

Un collectif, c'est un ensemble d'agents unis par un consensus sur les règles de travail²⁴ :

« C'est d'abord et avant tout la volonté de travailler ou, mieux, de faire œuvre commune, qui mobilise la formation de liens entre les individus [c'est-à-dire la formation d'un collectif] (...) et non la libido comme pourrait le suggérer la théorie du lien social selon Freud. (...) Car la libido non seulement n'est pas déterminante dans la genèse des liens de coopération, mais elle n'en est même pas une condition sine qua non. Ce serait plutôt l'inverse. La puissance pacificatrice du travail tient précisément au fait qu'il est possible de tisser des liens de coopération avec des individus que l'on n'aime pas, ou avec lesquels on ne partage pas les mêmes opinions. Je peux

²⁴ Sur cette notion de collectif de travail, il faut mentionner les travaux de Nicolas Dodier (1995), qui ont contribué à renforcer la théorie de la coopération qui est au cœur de la PDT : l'idée de compromis normatifs établis au sein de collectifs de travail unis par « solidarité socio-technique » est un précurseur de l'activité déontique. Dejours y trouve un écho à ses propres travaux (Clot & Dejours, 1997). Il y a déjà chez Dodier l'idée de compromis normatifs sans cesse remaniés, qui contient l'idée de délibération et d'arbitrage. Chez Dodier toutefois, ce « collectif » est étendu aux machines, si l'on peut dire : « avec son concept de solidarité technique, N. Dodier déplace le problème de la coopération parce qu'il assigne aux dispositifs techniques et aux objets techniques eux-mêmes, une fonction dans la construction des compatibilités. Avec la solidarité technique, la coopération n'est plus seulement faite d'interactions psychiques ou sociales entre des êtres humains, mais d'interactions accordant aux objets techniques une place et un rôle équivalents à ceux des opérateurs » (Ibid., p. 110).

travailler avec quelqu'un que je n'aime pas pour cette raison unique que je reconnais ses compétences dans le registre du faire et non ses qualités dans le registre de l'être. Ce qui compte ici, ce n'est ni la libido ni l'amour, mais l'estime et la confiance vis-à-vis du respect partagé des règles de travail et de la posture morale (éthos professionnel) vis-à-vis du réel du travail.

Les règles de travail sont donc d'abord vectorisées par un objectif instrumental. Mais, dans la mesure où elles exigent une activité très sophistiquée de parole et d'écoute orientée vers l'intercompréhension, les règles de travail sont aussi et toujours des règles sociales, c'est-à-dire des règles qui organisent la civilité et le vivre-ensemble » (Dejours, 2009b, pp. 94–95).

Ce mécanisme fonctionne rarement de façon totalement spontanée. La coopération horizontale est ce processus délibératif entre les membres d'un collectif de travail que Dejours nomme « coordination des intelligences » et qui aboutit à la formation de compromis et si tout se passe bien à des accords normatifs sur la façon de travailler. Mais la transformation de ces accords en véritables règles de travail et leur incorporation au capital des règles de l'entreprise²⁵, c'est-à-dire à leur transformation en prescriptions, nécessite l'intervention des managers, sous la forme d'une coopération verticale.

La délibération sur le travail peut en effet ne pas aboutir à la formation d'accords normatifs puis de règles de travail, faute de consensus ou parce que les pratiques des uns et des autres divergent et font apparaître un conflit entre des logiques d'égale importance (logique financière contre logique commerciale par exemple, soit ce que l'on pourrait appeler des conflits de légitimité) qui ne peut être tranchée au même niveau que la discussion sur le travail réel²⁶. Il faut dans ce cas l'intervention d'un arbitrage, émis par quelqu'un à qui l'on reconnaît la légitimité de trancher, c'est-à-dire disposant de l'autorité nécessaire (Dejours, 2009b). C'est assez logiquement le rôle des managers, à condition qu'ils aient préalablement acquis ladite autorité, là encore selon des modalités particulières que la PDT décrit précisément.

Celle-ci n'a rien à voir avec des dispositions personnelles particulières, ni avec ce que Weber appelait autorité charismatique, ni avec un leadership naturel. L'autorité consiste ici en la capacité d'imposer un arbitrage considéré comme juste à l'issue d'une délibération dont elle a su garantir la qualité. On pourra rapprocher avec profit l'approche psychodynamique de l'autorité des concepts de justice procédurale (Colquitt, 2001) ou de support organisationnel perçu (Eisenberger et al., 1986).

²⁵ Ce qu'Argyris nommait les « gènes » du collectif de travail

²⁶ Il y a à ce sujet un rapprochement à opérer avec les modalités de formation du consensus dans les processus délibératifs : la référence à Habermas est explicite dans la PDT, comme justification du principe de délibération. Il nous semble qu'il y aurait un intérêt à opérer un prolongement vers l'idée de consensus apparent de P. Urfalino, par exemple.

Ce processus de fabrication des règles est appelé activité déontique, ou *déontique du faire* (Dejours, 2009a), et constitue non seulement une condition de la performance collective, mais bien au-delà les limites de l'entreprise forme aussi le cœur du vivre-ensemble. Dejours revendique une dimension politique à sa psychodynamique du travail : le processus délibératif qui alimente l'activité déontique est selon lui à la base de l'apprentissage démocratique, et partant, de notre capacité à vivre ensemble et à faire société. Par cette revendication, la psychodynamique du travail s'inscrit dans les sciences critiques, au même titre que son analyse en termes d'émancipation ou d'aliénation : « *Travailler, ce n'est pas seulement produire, c'est aussi vivre ensemble* » (Dejours, 2009b, p. 83).

Le résultat de l'activité déontique consiste en l'édification, le maintien et l'amélioration continue du capital des règles de l'entreprise. En termes d'organisation du travail, cela devient l'activité centrale. Diriger signifie dès lors, pour l'essentiel, garantir la bonne exécution et la qualité de l'activité déontique. Ce qui amène à une septième et une huitième proposition :

Proposition 7 : l'activité déontique consiste à maintenir et améliorer les règles. Elle requiert du management qu'il garantisse les conditions d'une coopération horizontale de qualité qui aboutit à des accords normatifs (P4), puis une coopération verticale, qui permet l'incorporation harmonieuse des accords au capital de règles de l'entreprise

Proposition 8 : la coopération verticale ne peut fonctionner en l'absence d'une autorité légitime qui assume la responsabilité des arbitrages et garantit la cohérence générale

Il faut noter que l'on retrouve avec l'activité déontique, quoique sous une forme très différente, beaucoup des éléments qui constituent ce qu'Argyris et Schön ont nommé une « organisation apprenante », et il est étonnant que Dejours ne fasse pas davantage référence à ces auteurs, que ce soit pour le concept d'apprentissage en double boucle, pour celui de routines défensives ou encore pour leur analyse de l'écart grandissant entre théorie professée et théorie en usage, qui recouvre partiellement l'idée d'un écart entre le travail prescrit et l'activité réelle (Argyris & Schön, 1978). Ce qui est intéressant et novateur dans la PDT, c'est la façon dont les activités de conception, de maintien et de discussion des règles s'imbriquent dans divers mécanismes : celui de la reconnaissance, donc du rétablissement de l'équilibre entre contribution et rétribution menant dans le meilleur des cas au retournement de la souffrance sous forme de renforcement de l'identité, celui de l'apprentissage du collectif et de la coopération, et enfin celui du management proprement dit. L'activité déontique devient ainsi l'outil de management principal : à la fois vecteur d'une meilleure connaissance de l'entreprise (à travers l'étape de délibération), outil de contrôle, de mobilisation et de reconnaissance des collaborateurs (à travers la valorisation des trouvailles et l'incorporation au capital de règles), et expression de l'autorité (à travers les arbitrages).

2.6. Coordination : propositions #9, #10

Après la coopération vient le temps de la coordination : les règles doivent être actualisées et enrichies, à partir des accords normatifs obtenus à l'issue des étapes de délibération. C'est un travail de traduction en organigrammes, en définitions de fonction, en procédures de travail, de façon à ce que l'organisation formelle et le travail prescrit correspondent le plus possible à l'organisation et au travail réels, afin d'être pilotable par la direction. Cette incorporation de l'intelligence individuelle au capital de règles de l'entreprise par le biais de l'activité déontique, qui est une forme d'objectivation des subjectivités, devient de ce fait une condition de l'excellence opérationnelle, un médiateur entre la performance individuelle et la performance collective²⁷.

Ce qui conduit aux propositions neuf et dix :

Proposition 9 : l'organisation prescrite doit être alignée sur l'organisation réelle (et non l'inverse), par l'intégration des accords normatifs au capital de règles de l'entreprise, ce qui relève de la coordination.

Proposition 10 : la pertinence et la mise à jour permanente du capital des règles, la coordination des intelligences, est un prérequis à toute performance collective.

Nous avons vu dans le chapitre 1 la genèse et le développement de la PDT, avec ses derniers développements qui questionnent notre travail sur ses dimensions militantes, résistantes et sur la responsabilité à l'égard du collectif dont les managers et les dirigeants ont la charge.

Dans ce chapitre 2 nous proposons une modélisation, afin de fixer ce dont il est question quand on parle de théorie de la coopération, de PDT, d'anthropologie de la sublimation ordinaire ou encore lorsque nous questionnons les similitudes avec la philosophie de Dewey. Il y manque principalement l'articulation fine avec la psychanalyse. Par prudence, nous n'avons pas intégré cette dimension de façon explicite. Mais elle est bien présente à travers la théorie des pulsions et la sublimation : ce qui donne sa force à l'affirmation selon laquelle on cherche à surmonter la résistance du réel, ce qui explique l'importance des jugements de reconnaissance, ce qui fonde enfin le rapport à l'identité, c'est bien le modèle psychanalytique. Nous y reviendrons au chapitre 4.

²⁷ Sur ce lien entre capital de règle et performance, on notera qu'en affirmant que la qualité du capital de règles résultant de l'activité déontique est le déterminant le plus important de la performance collective, donc de l'entreprise, Dejours et la PDT rejoignent Cyert et March (1963), pour lesquels le comportement d'une organisation, si tant est qu'on puisse le formuler comme ça, est construit avant tout sur des routines, lesquels constituent les gènes de l'organisation. Cette approche sous-tend la théorie évolutionniste de Nelson et Winter (1982): ces gènes peuvent produire des répertoires de réponse qui suppriment ou raccourcissent les moments de délibérations lors de choix.

Il nous faut maintenant étudier de quelle façon cette théorie prend place dans un corpus plus spécifique aux sciences de gestion : la théorie des organisations. Les gestionnaires, à quelques exceptions près, se sont souvent montrés assez peu intéressés par la PDT. Ils considéraient ses apports peu significatifs et l'approche peu originale, notamment au regard de ce qui a été produit au Tavistock Institute dans les années 50 et 60.

Nous pensons que ce travail d'intégration en gestion mérite d'être fait.

3. LA PDT, UNE APPROCHE ORIGINALE A INSERER DANS LA PENSEE GESTIONNAIRE

3.1. Introduction : un dialogue embryonnaire

Ce chapitre consiste en une revue de littérature particulière, puisqu'il s'agit de faire le lien entre deux disciplines, et non pas d'établir l'état de l'art sur une question spécifique (ce que nous ferons toutefois ultérieurement s'agissant de l'engagement organisationnel). Notre conviction, en tant que praticien et en tant que chercheur sur les questions de management, est qu'une intensification du dialogue entre PDT et Gestion profiterait à chacune des disciplines : à la première concernant les implications managériales de sa théorie du travail, et à la seconde pour une meilleure compréhension de la « boîte travail », dans une perspective critique de type « unpacking » (Alvesson et al., 2009).

Bien que gestion et PDT partagent une propension particulière au dialogue interdisciplinaire, à la mobilisation de concepts empruntés à d'autres disciplines et à leur articulation au sein de/ou avec des construits qui leur sont propres, il faut constater que la PDT n'est pas mobilisée par les sciences de gestion, à quelques rares exceptions (Babeau & Chanlat, 2008; Bouville et al., 2021; Chanlat, 1990, 1998, 1999, 2017, 2022, 2023; Dashtipour & Vidaillet, 2017; Detchessahar, 2019). Réciproquement, la PDT s'est peu confrontée aux gestionnaires stricto sensu, bien que le dialogue, parfois vif, ait eu lieu avec des sociologues du travail (M. Crozier, D. Meda, D. Linhart, V. de Gaulejac, F. Dupuy, notamment).

Les chercheurs en gestion manquent en conséquence de repères pour positionner la PDT dans l'histoire de la pensée sur les organisations, en dépit des efforts de synthèse entrepris de part et d'autre (Arnaud et al., 2018; Chanlat, 1990, 2017, 2022). Ce sera donc notre premier objectif que de rappeler les problématiques communes, ainsi que de raccrocher la PDT aux interrogations des sciences de gestion en établissant les liens qu'un déficit d'attention n'a pas permis jusque-là d'identifier.

Après avoir circonscrit dans le chapitre 2 le périmètre de que nous désignons par « la PDT », c'est le moment de préciser ce que nous entendons par « gestionnaires » et « sciences de gestion ». Nous proposons de suivre J-F. Chanlat en considérant que le champ académique couvre « *l'ensemble des dispositifs de gestion mis en place pour rendre une organisation efficace et efficiente*²⁸ » (Chanlat, 2017, p. 82), ce que l'on peut envisager sous la forme « *d'une classe de problématiques constitutives de toute action collective : la décision, la rationalisation, la représentation, la légitimité, la coopération, la*

²⁸ Étant précisé que « *l'efficacité renvoie à l'atteinte des objectifs fixés, l'efficience renvoie à l'optimisation des moyens par rapport à l'objectif* » (Ibid.)

prescription (...) sans lesquelles nous ne pourrions penser aucun mode « d'agir ensemble » (...) C'est donc à la genèse et à la réinvention de ces problématiques que s'attachent les sciences de gestion » (David et al., 2012, p. 14).

Cette définition reste compatible, en l'élargissant, avec l'énoncé programmatique que T. Parsons assignait aux toutes nouvelles sciences de l'administration dans son fameux article de 1956, s'articulant autour de 3 grandes problématiques :

- Celles relatives aux modalités d'adaptation d'une organisation au contexte dans lequel elle est amenée à fonctionner
- Celles concernant les mécanismes internes de fonctionnement de l'organisation, de structure et de processus permettant la réalisation des activités pour lesquelles elle a été créée et l'atteinte des buts qu'elle s'est fixés
- Celles de l'intégration de l'organisation dans le système social total, de son impact sur ce dernier, et des relations entretenues avec les autres types de collectivités.

Cela ouvre la possibilité de situer à minima la PDT en théorie des organisations, en particulier dans le champ du comportement organisationnel, lequel traite de plusieurs problématiques familières de la PDT : motivation et bien-être au travail, engagement organisationnel, épuisement professionnel, émotions au travail, etc. Il est frappant de constater que le dernier ouvrage de référence en français dans le domaine ne mentionne à aucun moment la PDT (Rojot et al., 2009).

Certaines dimensions critiques et politiques la font toutefois sortir du périmètre de l'OB, comme nous le verrons.

3.2. Un point de départ commun : la réflexion sur le taylorisme

La discussion en gestion a commencé avec ce grand mouvement positiviste du tournant du siècle qui pense entrevoir la possibilité d'adopter une approche scientifique des comportements humains, d'objectiver les pratiques avec une visée normative et prescriptive énonçant des principes universels pour une « bonne » gestion. Là où Taylor s'est intéressé à l'organisation d'un atelier de production, Fayol s'est placé au niveau de l'entreprise. Weber, Merton, Gouldner et Blau ont décrit quelques années plus tard le pendant organisationnel de l'OST, la bureaucratie, comme idéal-type d'organisation. Las, les impasses de cette école classique apparaissent et leur étude constitue rapidement une part significative des recherches en gestion.

La PDT s'inscrit dans le mouvement, trouvant son origine, elle aussi, dans une critique du taylorisme, ce qu'illustre sa genèse exposée dans le premier chapitre. Elle se place dans le sillage de la psychopathologie, et constate que la critique n'a pas épuisé le sujet, en tout cas dans le champ de la psychologie et de la sociologie (voir par exemple Friedmann, 1956/1964), pour des raisons qui ont été évoquées précédemment. En 1980, au moment où paraît *Travail : usure mentale*, le taylorisme n'est pas mort, et sa critique nourrit toujours la conversation académique. Dejours a lu Taylor, qu'il qualifie d' « *ingénieur médiocre (...) qui pense la domination par le travail* » (Dejours et al., 2021, p. 28), ainsi que Fayol (Ibid., p. 29).

La vision de l'homme au travail qui en ressort y est tout sauf neutre, et la PDT entend proposer une anthropologie alternative.

Ce faisant, en proposant un regard renouvelé sur l'homme au travail -un individu spontanément engagé et s'efforçant de faire du bon travail, du moins tant que l'organisation et le mode de management ne le conduisent pas à adopter un comportement opportuniste (Dejours, 1980/2015, p. 237)- la PDT intervient dans un vieux débat, celui concernant le périmètre de validité de la théorie du choix rationnel (Boudon, 2002), allant de pair avec la remise en cause de l'idéal-type de l'homo œconomicus (Favereau, 2014). Nous y reviendrons plus en détail dans le chapitre 6, consacré au dialogue avec les Sciences Économiques.

Taylor est un protagoniste important dans cette discussion car il est le premier à dessiner une organisation du travail tout entière tournée vers la protection de l'entreprise *contre* ses salariés, qui va progressivement s'imposer comme modèle dominant, et dont les prémisses vont garder leur prééminence bien après qu'on aura abandonné, au moins dans ses formes les plus visibles, les principes scientifiques de Taylor (Chanlat, 2017; Favereau, 2014; Mercure & Bourdages-Sylvain, 2017). Cette vision rejoint celle de l'économie mainstream, que Favereau nomme TSE, pour Théorie Standard Étendue (Favereau, 2016) : à la base des modèles économiques orthodoxes, la TSE postule un agent guidé par ses intérêts et le calcul utilitariste, contre lequel il convient en conséquence de protéger l'entreprise (ou à qui il faudra offrir les incitations adéquates). A l'instar des économistes, Taylor fait du travailleur un individu opportuniste, paresseux, et de surcroît en situation de profiter de ce que les économistes appelleront plus tard les asymétries d'information (Akerlof, 1970), et que Taylor a identifié chez le salarié sous la forme de la « *flânerie délibérée* » (Taylor, 1911).

L'organisation du travail selon Taylor est en effet guidée par l'obsession de se débarrasser de la « *flânerie* », avec la conviction selon laquelle elle est, avec la mauvaise organisation du travail, la cause d'une insuffisante productivité. La flânerie peut être naturelle (*natural soldiering*), liée à la nature par essence paresseuse de l'homme, ou en tous cas à son souci constant de limiter ses efforts au minimum

exigible, ou systématique (*systematic soldiering*), c'est-à-dire résultant d'une mauvaise organisation du travail, voire délibérée (*deliberate soldiering*), lorsque les salariés abusent de leur position. Il est inconcevable aux yeux de Taylor, et pour tout dire néfaste, que le salarié puisse être maître de l'organisation de son travail : c'est nécessairement un défaut du système, car il s'y retrouve en mesure de cacher l'information sur sa capacité réelle de production dans le temps imparti, ce qu'il aura tendance à faire par crainte de voir monter l'exigence des donneurs d'ordre. « *La plus grande part de la flânerie systématique est due aux hommes dont le but délibéré est de garder leurs employeurs ignorants de la vitesse à laquelle le travail peut être fait* » (Taylor in Rappin, 2021, p. 156).

Face à cette impossibilité d'obtenir l'information permettant de réduire le temps de fabrication et d'augmenter la productivité, Taylor énonce une série de principes bien connus, dont l'un des plus importants consiste précisément à confier l'organisation du travail à des ingénieurs qui portent un regard extérieur et scientifique sur les modes opératoires, afin de se prémunir contre la flânerie délibérée²⁹. C'est la naissance du bureau des méthodes.

Mais dès les années 20, des difficultés imprévues sont identifiées : avec cette nouvelle organisation les salariés sont peu motivés par leur travail et peu engagés, avec des conséquences en termes de performance. La critique se fait par ailleurs de plus en plus vive sur le plan moral et politique. Plus tard, avec les nouveaux modèles d'organisation du travail qui apparaissent dans l'industrie, basée sur la division du travail autour d'une chaîne de production, les souffrances deviennent telles que des aménagements, à défaut d'une remise en cause réelle, apparaissent nécessaires. C'est sous cet angle que la recherche en gestion intervient sur le sujet : tout l'enjeu consiste à ce que les gains de productivité procurés par les nouveaux modes d'organisation du travail ne soient pas limités, voire effacés, par un mouvement inverse lié à des phénomènes de souffrance source de désengagement, voire de résistance délibérée.

²⁹ Taylor étendra par la suite son raisonnement au niveau politique. Il explique que l'inefficacité des organisations et leur manque de productivité est à l'origine de « *grandes pertes* » pour toute la nation : déforestation, pollution, épuisement des ressources, gaspillage. C'est la raison pour laquelle il convient selon lui de faire de la recherche de la performance une cause nationale.

Autre dimension politique, Taylor est persuadé qu'il est possible de résoudre le conflit concernant la répartition de la valeur ajoutée par une augmentation de la productivité telle qu'elle rend possible une augmentation simultanée des salaires et des profits, qui éclipsent la question de l'équité de sa répartition : « *La grande révolution qui se produit dans l'attitude mentale des deux parties lorsqu'intervient la direction scientifique, est que l'une comme l'autre cessent de considérer la répartition de la plus-value comme le point le plus important et qu'elles tournent ensemble leur attention vers l'accroissement de la dimension de cette plus-value, jusqu'à ce qu'elle acquière une ampleur telle qu'il n'est plus nécessaire de disputer comment elle sera répartie* » (Taylor in Gautier & Pezet, 2008, p. 149). Il peut à ce titre, ce qui n'est pas le moindre des paradoxes, être qualifié d'utopiste (Hatchuel, 1994; Kanigel, 1997).

Sur ce terreau apparaissent les premiers travaux sur la fatigue, dont l'étude célèbre d'E. Mayo (Loriol, 2003), ouvrant la voie d'une remise en cause plus ou moins profonde de l'OST au sein de laquelle prend place la psychopathologie dans les années 50, puis la PDT dans les années 80.

Nous proposons dans un premier temps d'identifier ce qui la rapproche et ce qui la distingue des grands courants de cette remise en cause, en examinant plus précisément ce qui fonde son originalité et qui justifie qu'on y prête une attention renouvelée. Nous nous arrêterons successivement sur le concept de travail tel qu'il émerge chez Marx, sur l'héritage du courant des relations humaines puis celui des théoriciens de la motivation, en nous intéressant plus spécifiquement à McGregor. Puis nous examinerons les similitudes et les écarts avec les travaux précurseur du Tavistock Institute, avant de traiter de l'analyse stratégique, héritière de l'école de Carnegie.

3.3. Caractériser le positionnement de la PDT face aux divers courants de la remise en cause du taylorisme : marxiste, anti-behaviouriste, subjectif, critique.

3.3.1. L'ancrage marxiste de la PDT : ambivalences du travail vivant

Christophe Dejours revendique un ancrage explicitement marxiste, mais il s'est toujours prévalu d'une certaine liberté vis-à-vis de ce cadre théorique (Dejours, 2003, 2012a, 2023). En premier lieu, il ne veut pas enfermer ses travaux dans un cadre qui ne sait penser qu'en termes de domination, ce qui a selon lui conduit à laisser le patronat penser seul l'organisation du travail et privé la critique de sa capacité à faire contrepoids. En second lieu il regrette que Marx n'ait pas tiré plus avant les conséquences de son intuition sur le caractère essentiellement subjectif du travail et sur son potentiel de transformation de l'individu lui-même, intuition qui a presque entièrement disparu derrière l'analyse de la domination. Enfin, il reproche à la pensée marxiste, comme du reste à l'essentiel de la production intellectuelle sur le travail, de négliger la dimension collective dans ce qu'elle a de subjectif, qui est à la base de la coopération.

La PDT revendique l'analyse marxiste en termes de domination, pour mieux signaler que cela peut conduire à stériliser la pensée. Dejours concède ainsi volontiers que « *toutes les formes d'organisation du travail pensées par le patronat sont indissociables d'une préoccupation de la domination. Toute théorie de l'organisation du travail, toute conception et mise en œuvre de l'organisation du travail est constamment tendue par la préoccupation de penser et maîtriser l'ordre social de l'entreprise* » (Dejours et al., 2021, p. 28).

Mais réduire la pensée sur le travail à l'abattage de cette domination est selon lui insuffisante : « *le mouvement ouvrier s'est constitué autour de l'idée qu'il fallait abattre la domination patronale et sa complicité avec l'État. Et que si on réussissait à la vaincre, on pourrait envisager une vie dans le travail qui soit bienveillante, qui soit traversée par des idéaux de justice, etc. Tout ça allait de soi : si on se débarrasse de la domination, on peut réenchanter le monde du travail. Se débarrasser de la domination, c'était la seule pensée. Mais ce n'est pas une pensée sur le travail, c'est une pensée sur la domination* » (Ibid.).

Ce reproche que la PDT adresse à la critique du taylorisme se retrouve dans celle qu'elle a adressée, à l'instar de B. Trentin (2012), au syndicalisme et à la « gauche » en général : « *Le mouvement ouvrier, déjà du temps de Marx, s'engage dans une voie qui passe à côté du problème de l'organisation du travail (...) une orientation qui perdure jusqu'à aujourd'hui* » (Dejours et al., 2021, p. 29).

C'est un point fondamental, qui peut également expliquer que la PDT ait si peu prêté attention aux critiques du taylorisme que l'on considère comme incontournables en gestion (l'école des relations humaines, celle des ressources humaines avec les travaux sur motivation puis sur l'engagement (Maslow, Becker, McGregor, Foote...), donnant naissance à la riche tradition de l'OB) : outre leurs conceptions behaviouristes voire pavlovistes qui sont vivement contestées par la PDT (Dejours, 1980/2015, p. 223), ces courants ne remettent pas en cause l'organisation du travail, elles l'adaptent et cherchent à la rendre supportable en portant l'attention sur l'environnement ou sur le soutien aux salariés. C'est le salarié qu'il convient d'adapter, et non l'organisation du travail : aucune ne produit une théorie susceptible de constituer un contrepoids crédible à la vision managériale de Fayol ou de Taylor, qui nient la place de la subjectivité, l'écart entre le prescrit et le réel, la dimension collective et revendiquent une frontière nette entre conception et exécution. Elles cherchent à masquer la domination en obtenant le consentement (Burawoy, 1979/2015), mais ne produisent pas de pensée sur le travail. Nous verrons que les choses ne sont pas significativement différentes avec les avatars récents du néo-libéralisme, dont le néo-taylorisme qui reconnaît pourtant l'importance de la subjectivité, mais exclusivement dans sa dimension individuelle, pour mieux l'instrumentaliser sans rien modifier des rapports de domination (Mercure & Bourdages-Sylvain, 2017).

La PDT peut donc à ce stade être qualifiée de critique marxiste du taylorisme qui se donne pour objectif de produire une pensée sur l'organisation du travail alternative à celle portée par la classe dominante.

Cette ambition nécessite de réinterroger le concept de travail.

La PDT emprunte à l'ergonomie, comme on l'a vu précédemment, et définit le travail comme l'entreprise individuelle visant à combler les lacunes des prescriptions pour venir à bout d'une tâche

assignée par un tiers. Cette définition permet de combiner deux dimensions du travail apparemment contradictoires : une souffrance résultant de l'engagement physique et moral requis face à un monde qui oppose sa résistance, et une satisfaction résultant de l'issue, le cas échéant chèrement acquise mais la plupart du temps heureuse, du processus. Il y a transformation du monde (qui a été maîtrisé) et transformation de soi (acquisition de nouvelles compétences). On retrouve ici l'approche du Marx « technologue » (Bidet, 2010) définissant dans un de ses célèbres passages du *Capital* le travail humain comme un projet et non comme la simple exécution d'un programme:

« Le travail est de prime abord un acte qui se passe entre l'homme et la nature (...) En même temps qu'il agit par ce mouvement sur la nature extérieure et la modifie, il modifie sa propre nature, et développe les facultés qui y sommeillent » (Marx, 1867, livre I, 3ème section, chapitre 7).

Dejours regrettera que Marx n'ait pas creusé cette intuition : il lui empruntera la dénomination « travail vivant », qu'il enrichira au-delà de la seule opposition au travail mort que constitue le capital. Il marquera son opposition à la fameuse distinction opérée par Hannah Arendt entre travail aliénant, œuvre émancipatrice et action, qui a fini par faire prévaloir l'idée que « *le travail est la moins humaine des activités* » (Arendt, 1961/1983). Il reproche à Arendt de ne retenir de Marx que l'analyse en termes de domination et, à l'instar de Freud (qu'elle ne mentionne pas), d'exclure le travail ordinaire du champ de la sublimation, relevant selon elle nécessairement du domaine de l'extraordinaire.

« Si Marx arrive à penser le rapport individuel au travail (il dit que le travail est vivant, individuel et subjectif), s'il parle de la coopération, il n'a pourtant pas de théorie de la coopération. L'œuvre philosophique de Marx sur le travail s'arrête aux rapports individuels au travail » (Dejours et al., 2021, p. 29).

La PDT va ainsi s'inscrire dans la discussion sur la « valence » du travail (selon l'expression d'O. Favereau, qu'il emprunte lui-même à K. Lewin (Favereau, 2016, p. 18))³⁰ : il s'agit de savoir si le travail doit être réduit à sa dimension aliénante et aux souffrances dont il est la source, ou s'il est possible de lui reconnaître un potentiel émancipateur, auquel cas, comme l'écrivait Simone Weil dès les années trente, « *il est facile de définir la place que doit occuper le travail physique dans une vie sociale bien ordonnée. Il doit en être le centre spirituel* » (Weil, 1949). Dejours y apportera une réponse à travers sa théorie de la sublimation ordinaire, qui constitue finalement cette théorie de la coopération qu'il appelait de ses vœux.

³⁰ Voir aussi chapitre 6

Nous voudrions dans cette section consacrée à la dimension marxiste de la PDT souligner sa proximité avec les analyses de C. Castoriadis publiées à partir de 1949 dans la revue *Socialisme ou Barbarie*, qui contiennent des intuitions (sur l'écart entre le prescrit et le réel, sur la formation de collectifs de production, sur la distinction entre conception et exécution, etc.) dont on ne peut imaginer qu'elles n'aient pas influencé Dejours, compte tenu de ce qu'il relate de sa formation militante (Dejours, 2023). Nous n'en avons pas trouvé trace dans la littérature, bien que C. Dejours et C. Castoriadis aient été, entre autres avec JF. Chanlat, membres du comité de la Revue Internationale de Psychosociologie dirigée par Enriquez et Amado, laquelle a d'ailleurs consacré un numéro à la psychodynamique du travail.

Cornelius Castoriadis part des travaux d'Elton Mayo qui observe, entre autres, la formation des groupes dans les entreprises et qu'il appelle phénomènes de bande ou de horde. Castoriadis souligne que ces collectifs sont à la fois des collectifs de lutte et des collectifs de production. Ou plutôt des collectifs de lutte parce que des collectifs de production :

« L'association spontanée des ouvriers en groupes élémentaires n'exprime pas la tendance des individus à former des regroupements en général. Elle est à la fois un regroupement de production et un regroupement de lutte (...) Car ces groupes se constituent d'emblée contre la direction non seulement parce qu'ils luttent pour faire prévaloir des intérêts en opposition irrémédiables avec les siens, mais parce que le fondement même de leur existence, leur objectif premier et la gestion de leur propre activité » (Castoriadis, 1949–1964/1974, pp. 42–44).

Le collectif de travail est dans la PDT l'unité de base, au sein de laquelle prend place l'activité déontique, celle qui constitue le lieu de l'apprentissage de la délibération, celle enfin qui donne son cadre au processus de sublimation. Il est d'une certaine façon la manifestation sensible de la centralité du travail.

Castoriadis a également l'intuition d'une distinction entre le monde du travail prescrit et celui de l'activité effective, bien qu'il ne le formule pas en ces termes et reste plus proche de la distinction des sociologues entre organisation formelle et organisation réelle :

« L'entreprise a une double structure et mène, pour ainsi dire, une double vie. Il y a d'une part son organisation formelle, celle qui est représentée par les organigrammes et dont les sommets dirigeants suivent les lignes pour répartir et définir le travail de chacun, s'informer, transmettre des ordres ou imputer des responsabilités. À cette organisation formelle, s'oppose dans la réalité, l'organisation informelle, effectuée et portée par les individus et les groupes à tous les étages de la pyramide hiérarchique (...) Corrélativement, il y a d'ailleurs le processus de production formel et le processus de production réel. Ce premier comprend ce qui devrait se

passer dans l'entreprise d'après les plans, schémas, règlements... établis par la direction. Le second est celui qui se déroule effectivement et qui a souvent peu de rapport avec le premier. Cette opposition n'est pas l'opposition de la « théorie » et de la « pratique », des « beaux schémas sur le papier » et de la « réalité ». Elle a un contenu social et un contenu de lutte » (Castoriadis, 1949–1964/1974, pp. 45–48).

On retrouve pour partie dans ce passage l'analyse de Dejours (2021) selon laquelle l'organisation du travail est indissociable d'une préoccupation de domination, à laquelle le mouvement ouvrier doit proposer une alternative. Cette position, au demeurant, confère au travail une dimension politique qui lui a été longtemps déniée par les syndicats et le PCF (voir Dejours 2021, 2023).

Castoriadis a enfin l'intuition du travail vivant, qui est selon lui à l'origine d'une contradiction interne importante dans les sociétés bureaucratiques : elles ne peuvent fonctionner qu'en séparant la direction de l'exécution, « *le corps de la tête* », dit Castoriadis, mais perdent ce faisant le contrôle sur l'exécution qui demande toujours la participation de la tête de ceux qui exécutent. L'écart entre le prescrit et le réel s'accroît, obligeant les salariés à coopérer et à former des collectifs pour faire fonctionner malgré tout la production, qui sinon s'arrêterait. Le pouvoir des groupes de production face aux directions s'accroît ainsi à mesure que l'écart grandit.

« La bureaucratie dirigeante ne sait pas ce qu'elle doit diriger : la réalité de la production lui échappe, car cette réalité n'est rien d'autre que l'activité des producteurs et les producteurs n'informent pas les dirigeants, capitalistes privés ou bureaucrates, sur ce qui a lieu réellement (...) la contradiction inhérente au capitalisme se trouve dans le type de scission entre direction et exécution que celui-ci réalise, et dans la nécessité qui en découle pour lui de chercher simultanément l'exclusion et la participation des individus par rapport à leur activité » (Castoriadis, 1949–1964/1974, p. 318)³¹.

Pour clore cette section sur l'ancrage marxiste, notons que la contestation de la division canonique entre conception et exécution est une idée que l'on retrouvera chez de nombreux auteurs critiques (Gorz, 1974; 1988 ; Sennett, 2009 ; Crawford, 2010) et que les recherches au sein des courants de la « Labor Process Theory » (Knights et Willmott, 1989), puis des « Critical Management Studies » (Ackroyd, Batt, Thompson et Tolbert, 2009; Alvesson, Bridgman et Willmott, 2009) vont aborder en profondeur (Chanlat, 2013).

³¹ Jacques Girin développera à peu près le même argumentaire concernant la nécessité d'organiser l'ignorance.

3.3.2. Mayo et l'école des relations humaines : la PDT contre le behaviourisme

Les premières critiques contre le taylorisme apparaissent dès les premières mises en œuvre des *Principles of Scientific Management* (Taylor, 1911) : de façon directe via la contestation syndicale et indirecte via les travaux de recherche, notamment sur le domaine de la fatigue et de l'ennui au travail, qui se développaient depuis une vingtaine d'années (Loriol, 2003). L'heure n'est pas à se demander s'il s'agit là de phénomènes propres au travail, mais plutôt à prémunir l'organisation, ainsi que, accessoirement, les corps, contre une surexploitation du « moteur humain », dont la fatigue était supposée constituer un signal d'alarme. C'est dans cette tradition que s'inscrit Elton Mayo lorsqu'il publie son étude séminale sur la Western Electric en 1933.

Et c'est le sens général que va prendre toute la remise en cause de l'OST : non pas se demander ce que l'organisation tayloriste recèle d'anti sublimatoire, mais plutôt comment faire en sorte que les corps et les hommes y résistent, c'est-à-dire qu'ils restent exploitables. Comme on l'a vu dans le chapitre 1, le questionnement quant à un éventuel conflit structurel entre l'organisation du travail et le fonctionnement psychique ne viendra que bien plus tard.

Ce qui est postulé à l'époque, c'est que le progrès n'a pas à être remis en cause, et qu'il faut adapter le salarié à ces nouveaux modes de production. Le problème, en deux mots, ce n'est pas le système, c'est le salarié. C'est une disposition que nous retrouverons plus tard avec la rationalité limitée ou les comportements opportunistes de type anti-sélection ou aléa moral : c'est contre l'individu défaillant qu'il faudra protéger l'organisation (voir chapitre 6 sur l'autorité).

Mayo et ses suiveurs de l'École des Relations humaines vont ainsi se focaliser davantage sur l'environnement de travail que sur le contenu ou la nature du travail lui-même. La notion de « job » ou de « work » est un construit qui n'est ni défini, ni discuté, ni décortiqué, comme si l'on savait à quelle réalité on se réfère lorsqu'on parle de « travail », laquelle serait identique pour tous. Implicitement la définition qui est donnée du travail semble être celle d'un ensemble de tâches à effectuer en échange d'un salaire, donnant lieu le cas échéant, mais pas nécessairement, à des gratifications symboliques en termes de reconnaissance et d'accomplissement personnel. Nous sommes à l'opposé de l'interrogation de la PDT qui se demande en quoi consiste, pour la subjectivité, le fait d'être engagé dans le *travail vivant*, initialement dans le but de comprendre les relations entre santé mentale et travail.

Malgré sa formation en psychiatrie, son positionnement comme conseiller des employeurs conduit ainsi Mayo à développer « *une vision réductrice et naturalisante de la nature humaine, sans historicité ni prise en compte des conflits et des enjeux autour de l'organisation et des conditions de travail* »

(Loriol, 2003, p. 461). La fatigue, dans le cas de Mayo, n'est plus un objet d'étude, c'est le dysfonctionnement des travailleurs qui en devient un (Loriol, 2003), travailleurs dont l'engagement deviendra « *l'état psychologique optimal aux yeux de l'employeur, associé à une métrologie universelle* » (Bouville et al., 2021, p. 2). Tout autre état trahit une défaillance du travailleur, et non de l'organisation ou du management. Nous y reviendrons.

Mayo a également travaillé sur la dynamique de constitution et de fonctionnement des groupes, ce qui aurait pu constituer un point de convergence avec la PDT. Il critique à raison la vision dominante consistant à considérer que les collectifs n'existent pas et que les groupes existant dans l'entreprise ne sont que des agglomérations d'individus que seules des règles de production tiennent ensemble, que l'on connaît sous le nom de « *Rabble Hypothesis* » ou postulat de la horde. Elle rejoint la vision de l'individu telle qu'elle ressort du taylorisme, de la théorie du choix rationnel et plus généralement de l'individualisme méthodologique qui prévaut en économie. Observant que les relations informelles, les « relations humaines », sont importantes et que la socialisation constitue une tendance naturelle de l'être humain, il formule un certain nombre de prescriptions prenant en compte ces phénomènes.

Castoriadis (1949–1964/1974) a pointé de façon sévère le caractère utopiste, et pour tout dire naïf des solutions de l'école des relations humaines, formulées en termes de respect des inclinations personnelles réciproques de ses employés ou de création d'un service « relations humaines » au sein de l'appareil de direction. Il souligne à ce sujet que son travail serait impossible, et combien la tentation serait grande de mettre sa connaissance des mécanismes psychologiques au service du système coercitif de l'usine. Au demeurant, c'est non seulement ce qui lui a été reproché, comme nous l'avons vu plus haut, mais c'est également de la part de Castoriadis une anticipation des phénomènes qui seront identifiés plus tard aussi bien dans le néo-taylorisme qui prétend laisser la place à la subjectivité (Mercure & Bourdages-Sylvain, 2017), que dans l'analyse stratégique de Crozier, à qui Dejours reprochera de fournir des outils de domination (Dejours, 2003). C'est toutefois un premier pas vers la distinction entre organisation formelle et organisation informelle, également présente chez Barnard (1938) puis reprise par Crozier (1963; Crozier & Friedberg, 1977). Mais il faudra attendre les apports de l'ergonomie (Dejours, 1980/2015) pour descendre au niveau du travail, avec la distinction entre tâche prescrite et activité réelle.

La critique du taylorisme par la PDT n'a en conclusion que peu à voir avec celle formulée par Mayo : ce dernier ne cherche pas à comprendre les mécanismes à l'œuvre au niveau individuel et collectif dans l'activité humaine consistant à travailler, avec une vision des collectifs de travail rudimentaire qui n'identifie pas le rôle structurant de l'activité déontique, et se limite à l'ambition de rendre le taylorisme supportable par une amélioration de l'environnement de travail ainsi que par des mesures

de soutien aux salariés, sans questionnement de l'organisation du travail elle-même. Or, insiste Dejourn, « *le travail n'est pas un décor, ni un environnement. Ça c'est la conception du behaviourisme qui fait l'économie de la boîte noire du fonctionnement psychique* » (Dejourn & Morel, 2023, p. 6).

3.3.3. Face aux théories de la motivation et McGregor, un 4e paradigme

3.3.3.1. *Les théories de la motivation*

Cette tendance sera reprise chez les théoriciens américains que l'on classe dans le courant des ressources humaines, et qui se sont notamment intéressés à la motivation (que nous retrouverons à l'origine des travaux sur l'engagement faisant l'objet d'un chapitre spécifique).

L'individu au travail, tel qu'il procède de la vision de la PDT, est comme on l'a souligné précédemment radicalement différent de l'idéal-type opportuniste et réfractaire à l'effort décrit par les approches classiques, en gestion comme en économie. Ici l'étude de l'expérience subjective du travail, aussi bien que l'effort de définition même du travail, est délaissée au profit de celle des méthodes visant à combler l'écart entre un individu-type idéalisé et la réalité des travailleurs à diriger.

L'intérêt de travailler sur les questions de stimulation et de motivation avait été mis en exergue par Taylor, et Mayo s'y était également intéressé à travers le concept de fatigue. Mais aucun n'a produit de travaux théoriques consistant sur le sujet. On doit à Tolman (1932) et surtout Lewin (1936) les premières recherches sur le concept de motivation, auquel les entreprises vont porter un intérêt grandissant, avec une convergence dans les années 60 vers la définition suivante :

« Le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement » (Rojot et al., 2009, p. 166).

Les recherches menées depuis lors sur le sujet dans le champ de ce que l'on a appelé le comportement organisationnel sont traditionnellement regroupées en 3 paradigmes principaux, selon la taxinomie de Ruth Kanfer (Ibid. voir p. 168 sq.).

Le premier est le paradigme des besoins-mobiles-valeurs, dans lequel on trouve les travaux de Maslow, Herzberg, Deci et Ryan, jusqu'au travaux sur la justice organisationnelle de Greenberg. Il s'agit de modèles explicatifs basés sur un travailleur doté de besoins psychologiques naturels et stables devant être satisfaits, s'articulant avec des mobiles d'accomplissement et instrumentaux (distinction

recouvrant celle entre motivations intrinsèques et extrinsèques en théorie économique), ainsi qu'avec des valeurs telles que l'équité et la justice. Au sein de ce paradigme, les théories dites « des besoins » ont été sévèrement critiquées pour leur fragilité et leur caractère simplificateur. Aux autres approches, évaluation cognitive de Deci et Ryan ou justice organisationnelle de Greenberg, malgré les avancées qu'elles ont permis, il est reproché de ne proposer qu'une vue partielle et de ne conduire in fine qu'à une confusion entre motivation et satisfaction au travail.

Le second paradigme est celui du choix cognitif, comprenant notamment les travaux de Vroom, de Porter et de Lawler en termes « d'attentes-valences » (ibid.), développés pour l'essentiel entre 1960 et 1980. Il s'agit d'étudier le processus qui conduit à l'effort, celui qui mène de la motivation à la performance, et enfin celui qui structure les comportements instrumentaux (choix de carrière, formation, démission/fidélité, absentéisme, etc.). Ces théories sont marquées par les travaux de Simon (1957) sur la rationalité limitée et envisagent la motivation comme le résultat d'un processus d'évaluation rationnel, quand bien même elles réservent une place importante au jeu des perceptions.

Le paradigme de l'autorégulation-métacognition constitue la dernière catégorie, avec la théorie de la fixation des objectifs de Locke et Latham, ainsi que celle de l'autodétermination de Ryan et Deci, développées dans les années 80 et 90. Cette dernière reconnaît l'intérêt pour l'organisation de solliciter la subjectivité et la créativité des personnes et de promouvoir la coopération intra- et inter-équipes, avec des projets dotés de sens. Elle sépare le processus de choix en amont de l'action, du comportement effectif au travail, qui relèverait de processus cognitifs d'autorégulation (réduction ou intensification des efforts, prise de responsabilité, coopération, autonomie, etc.).

La PDT nous paraît pouvoir être intégrée à ce panorama. Bien que cela ne constitue pas son ambition, c'est bien un modèle explicatif de la motivation au travail qu'elle propose, qui repose sur la théorie des pulsions initiée par Freud, enrichie d'une théorie du travail articulant différents concepts comme on l'a vu au chapitre précédent.

Elle s'oppose évidemment à la vision simplificatrice du premier paradigme, lequel ne laisse que peu de place à l'expérience subjective du travail dans ce qu'elle a d'unique. Elle est aussi incompatible avec le second paradigme. Le comportement rationnel en PDT est à chercher du côté des stratégies de résistance à la souffrance et non du côté de la motivation à s'engager dans le travail.

Le cas du 3^e paradigme est plus complexe, notamment s'agissant de la théorie de l'autodétermination (TAD) de Deci et Ryan (2008). La mobilisation des concepts de motivation intrinsèque (ou autonome) et extrinsèque (ou contrôlée) nous semble relever d'une logique rationalisante qui est étrangère à la PDT, avec des soubassements théoriques qui ne sont pas explicités aussi clairement que le recours à une métapsychologie freudienne élargie dans le cas de la PDT. L'ensemble repose sur l'identification

de 3 besoins fondamentaux (autonomie – compétence – affiliation sociale), qui ouvre la voie à une modélisation et à une échelle psychométrique qui nous paraît incompatible avec les observations de la PDT sur le travail *vivant*. Comme souligné plus haut, la TAD contient pourtant des avancées qui la rapprochent de la PDT. Un besoin est défini « *comme un élément essentiel qui, lorsqu'il est satisfait, mène à la croissance psychologique (...) Un élément est vraiment un besoin quand sa frustration engendre une diminution de la santé psychologique ou physique et entraîne une désorganisation du comportement* » (Deci & Ryan, 2000 in Rojot et al., 2009, p. 219). Bien que les contours de ces divers concepts soient délimités de façon assez imprécise, nous y voyons une convergence avec l'augmentation de soi à l'œuvre dans le processus de sublimation décrit par la PDT.

De la même façon, la TAD identifie l'organisation du travail comme le premier des trois grands leviers d'intervention qui permettent de stimuler la satisfaction de ces besoins fondamentaux, en y associant 5 caractéristiques qui sont positivement corrélées avec la motivation intrinsèque (les deux autres leviers étant le leadership et la rémunération). Si l'exploitation quantitative d'un modèle de ce type contredit la conception même du travail en PDT dans ce qu'il a de vivant et de subjectif en le réduisant finalement à une série de besoins universels, et méconnaît le rôle et la dynamique des collectifs de travail, il nous semble que cette approche présente toutefois sur certains points précis une forme de convergence avec la PDT qui mérite d'être signalée, pouvant servir de point de départ à un dialogue qui reste difficile, mais n'est plus impossible.

La PDT, en conclusion, relève selon nous d'un **4^e paradigme** à ajouter à la taxinomie de Kanfer, qu'il convient de qualifier de psychodynamique. Il fait reposer la motivation, avec la définition qui en a été donnée plus haut, sur l'expérience vécue du potentiel sublimatoire du travail, selon les mécanismes décrits par la PDT, c'est-à-dire une tendance naturellement présente dont il s'agit de ne pas briser la dynamique, bien davantage qu'un idéal-type dont des incitations adéquates vont permettre de s'approcher.

Quelques remarques complémentaires sur cette analyse comparative avec le courant de pensée sur la motivation :

La théorie des deux facteurs de Herzberg a fait l'objet de critiques sévères au même titre que les autres relevant du paradigme besoins-mobiles-valeurs. Elle a toutefois opéré une distinction séminale entre les facteurs contribuant à la motivation et ceux susceptibles de générer de l'insatisfaction, lesquels relèveraient respectivement de deux ensembles différents, qui a conservé sa pertinence de principe. L'enjeu consiste selon Herzberg d'une part à éviter le mécontentement en traitant des facteurs essentiellement physiologiques extrinsèques (relations et conditions de travail, modes de contrôle...)

mais qui ne sont pas des facteurs de motivation, et d'autre part de développer la satisfaction, à travers des facteurs psychologiques intrinsèques (concilier le contenu du travail avec les aspirations profondes de l'individu). Il est selon lui relativement aisé de ne pas mécontenter les salariés, tandis que c'est une autre affaire que de les contenter. On retrouvera ce type d'approche avec l'usage des incitations en économie, usage qui s'est propagé à la gestion dans le cadre du néo-taylorisme (Aggeri, 2015; Mercure & Bourdages-Sylvain, 2017; Supiot, 2015).

Il nous semble que le principe selon lequel satisfaction et insatisfaction ne sont pas nécessairement interdépendantes reste en tout état de cause une hypothèse intéressante, en particulier dans un cadre managérial.

Tout un pan de la littérature sur l'engagement a toutefois adopté l'hypothèse inverse, établissant par exemple un continuum entre l'engagement et le burn-out (Maslach & Leiter, 1997). Nous constatons que la PDT, en décrivant les conditions qui font de l'organisation du travail un environnement qui rend possible ou non la sublimation ordinaire, établit également un continuum qui vient en opposition avec une conception bifactorielle.

Il convient de mettre cette remarque en regard de la percée qu'avait permis le séminaire interdisciplinaire de 1986 (voir chapitre 1), qui avait mis sur le même plan et jusque dans son titre « plaisir et souffrance au travail », en insistant sur « *l'intérêt de disposer des mêmes outils conceptuels pour rendre compte des destins contrastés du rapport au travail, allant parfois dans le sens de la décompensation et de la pathologie, ouvrant parfois la voie à l'accomplissement de soi* » (Dejours, 2016, p. 14). Ces « *destins contrastés* » dépendent bien de conditions qui peuvent être réduites à un seul facteur : le potentiel sublimatoire de l'organisation du travail.

Lorsque la PDT passe de la souffrance au plaisir, elle part en effet du principe qu'il y a une symétrie : les causes de la souffrance sont aussi les antécédents qui manquent à l'apparition du plaisir au travail. L'impossibilité de voir sa contribution reconnue, ou pire la sanction arbitraire de cette contribution, prive le travail de son sens émancipatoire (se transformer en transformant le monde) et constructeur de l'identité, et cause une souffrance qui vient s'ajouter à celle qui est inhérente au travail vivant.

Symétriquement, c'est bien la possibilité de voir sa contribution reconnue qui conduit à la sublimation ordinaire. Les jugements reçus sont la source d'une augmentation du moi qui légitime les souffrances endurées à l'occasion du travail vivant. On est donc dans une théorie à un seul facteur.

3.3.3.2. *La PDT, une résurgence de la théorie XY (McGregor, 1960) ?*

Douglas McGregor (1960) mérite quelques lignes dédiées. On le rattache habituellement au 1^{er} paradigme cité plus haut car il fait dériver son approche de la théorie des besoins de Maslow, qu'il combine avec les travaux de Kurt Lewin mettant au jour l'avantage productif que recèle, au-delà de la simple reconnaissance, l'autonomie et la participation des travailleurs, via les dynamiques de groupe. Lewin a pour ambition d'humaniser le taylorisme et met en lumière les deux principes des démarches participatives : les travailleurs appliquent mieux les décisions qu'ils ont contribué à prendre, et ces décisions peuvent être – à certaines conditions – de meilleure qualité que celles prises par les experts extérieurs. Notons toutefois, que ce soit chez McGregor ou chez March et Simon qui reprendront également ces travaux, que ces recherches ne s'attacheront pas à en comprendre les mécanismes sous-jacents. Ce n'est qu'avec la PDT que l'on disposera d'un modèle théorique explicitant les mécanismes.

La théorie XY de Mc Gregor est connue : il part du constat que le style de management et l'organisation du travail dépendent du modèle que l'on a en tête quant à la nature de l'homme au travail³². Celui-ci dérive d'un ensemble de présupposés commun à la majorité des dirigeants, qui présentent finalement le salarié comme une ressource dont il convient de se méfier et dont la mobilisation efficace repose sur la coercition (la théorie X). Il fait l'hypothèse qu'un management basé sur un jeu de présupposés différents (la théorie Y) conduirait à des résultats significativement différents, profitant aussi bien à l'entreprise qu'à ses salariés, résultant d'un climat de travail favorisant la motivation, la participation et la responsabilité. Il ne s'agit pas de savoir quelle « théorie » est la bonne, mais de montrer qu'on a de meilleurs résultats en organisant le management en fonction de la seconde, dite théorie Y.

Les 3 principales hypothèses de la théorie X sont les suivantes :

- Le travail est pénible, l'individu moyen a une aversion pour le travail
- Il faut donc contrôler et diriger si l'on veut qu'ils fournissent les efforts nécessaires
- Cela ne peut se faire qu'avec des moyens coercitifs (sanction) et des incitations économiques (rémunération)

Celles de la théorie Y sont formulées ainsi :

- Le travail peut constituer une source de satisfaction
- L'individu est capable de s'autodiriger pour exercer sa créativité

³² Voir aussi Ghoshal (2005) et Aggeri (2015)

- Il est possible de les engager au travail avec certaines pratiques (direction par objectif, reconnaissance de la diversité des sources de motivation, pas seulement économique)

La fragilité théorique et empirique de cette construction a été plusieurs fois soulignée, qui conduit à la considérer aujourd'hui avec une certaine condescendance. McGregor ne fournit pas de modèle explicatif, il postule une amélioration probable de l'efficacité des organisations sans la démontrer de façon très convaincante, et les faiblesses reprochées à Maslow fragilisent sa construction. Elle souffre par ailleurs des critiques adressées de façon générale à l'école des relations humaines (voir précédemment).

Nous voudrions éviter que cette condescendance continue de rejaillir sur la PDT, avec qui elle partage il est vrai la remise en cause de la vision dominante de l'homme au travail. C'est en effet la réaction à laquelle nous avons fait face dans les échanges avec des collègues qui établissaient le parallèle entre l'approche de McGregor et celle de Dejours.

L'anthropologie que propose la PDT, et le modèle managérial que nous avons tenté d'en dériver, prend appui sur une théorie du travail qui est aussi, entre autres, une théorie de la coopération. Ce n'est pas le cas de la théorie XY.

A l'instar des approches se raccrochant à l'école des relations humaines, McGregor travaille en premier lieu sur l'environnement de travail, et non sur le travail lui-même. L'organisation du travail n'est ainsi abordée que sous l'angle de l'environnement qu'elle constitue. L'enjeu consiste à créer les conditions qui vont rapprocher le salarié réel de l'idéal-type. Dans cette optique, McGregor ne fait que proposer une stratégie particulière pour y parvenir, prêtant de fait le flanc à l'accusation de manipulation.

C'est au demeurant une théorie à l'usage des dirigeants, n'ayant malgré son appréciation sur la théorie X aucune dimension critique, au sens où on l'entend aujourd'hui. Elle n'ouvre aucune des boîtes noires et son questionnement sur la coercition et l'autorité est guidé par la recherche de la performance, et non par une remise en cause de la domination.

Si la PDT peut comme nous le proposons se rattacher au courant étudiant le comportement organisationnel (Organizational Behavior), elle le fait dans une perspective critique en ce sens qu'elle cherche à ouvrir, « *to unpack* » disent à ce sujet Alvesson et Willmott (2009)³³, les boîtes conceptuelles. Il s'agit d'ouvrir la boîte noire du psychisme (ce que fait la psychanalyse), ou plus spécifiquement du

³³ Nous préférons toutefois le terme « décortiquer », ou démonter au sens de désassembler, mettre à nu les rouages et mécanismes jusqu'à être capable de les remonter, qui renvoie à la posture de G. Vico présenté par Glaserfeld comme le premier constructiviste (Glaserfeld, 1981/1984, p. 7/23) : « *According to him, the only way of "knowing" a thing is to have made it, for only then do we know what its components are and how they were put together* ».

psychisme au travail (ce que fait la psychodynamique). Cette ouverture se fait dans une perspective visant explicitement à l'émancipation, mais selon des mécanismes améliorant *nécessairement* la productivité, compte tenu de ce qu'elle décrit du travail vivant, sans qu'il faille en faire un objectif premier.

La PDT peut être décrite comme une **forme critique d'OB**, ce que n'est évidemment pas l'approche de McGregor.

Il nous faut enfin mentionner parmi les héritiers des théories de la motivation le courant récent dénommé « positive organizational behavior » (Bakker & Schaufeli, 2008), issu de la psychologie positive dont les bases ont été posées par le psychologue Martin Seligman³⁴ (1998, 2019), et dont les ambitions peuvent sembler proches de la PDT. Très controversée, celle-ci prétend établir une échelle de mesure scientifique du bien-être au travail, ainsi que, comme la plupart des études sur l'engagement, une évaluation des antécédents et des corrélations permettant de déterminer les conditions et processus qui contribuent à l'épanouissement des individus ou au fonctionnement optimal des groupes et des institutions (nous y reviendrons dans le chapitre 5 sur l'engagement).

Comme les approches précédentes, elle ne met pas à jour les mécanismes à l'œuvre dans le travail, et n'adopte pas la dimension politique de la PDT sur laquelle nous avons eu l'occasion d'insister à plusieurs reprises, qui ouvre sur une perspective d'émancipation et d'apprentissage démocratique, dans la tradition pragmatique inspirée par J. Dewey.

3.3.4. Socio-analyse (Menzies, Jaques) et socio-technique (Trist, Emery, Rice, Bamforth) : une proximité trompeuse

Les travaux menés au Tavistock Institute dans les années 40, 50 et 60 ont une place particulière dans ce panorama. Ils mobilisent la psychanalyse (comme méthode d'investigation et comme modèle d'interprétation), arrivent à la conclusion que le travail en équipes restreintes autonomes produit de meilleurs résultats que la centralisation bureaucratique de l'OST, mettent en lumière les stratégies de

³⁴ Seligman est à l'origine d'un concept peu mobilisé en OB francophone, celui de l'impuissance acquise (1975). C'est un phénomène observé initialement chez les animaux selon lequel à force de constater qu'on n'a pas de prise sur les éléments, on cesse de chercher à les contrôler, quand bien même on en aurait la possibilité. Nous verrons dans la partie empirique que c'est ce qui se passe avec nos salariés, nous semble-t-il : ils sont capables de bonne volonté et d'initiative sur certains sujets, mais sur d'autres qu'ils considèrent sans doute « d'un autre niveau », ils sont capables de se résigner à l'absurde alors qu'ils pourraient changer les choses.

défense mises en œuvre par les salariés, et adoptent une perspective critique. Cela fait beaucoup de points communs avec la PDT.

Au sein de la socio-analyse, on distingue généralement l'approche développée par les chercheurs du Tavistock Institute de ceux de la psychodynamique organisationnelle développée notamment par Manfred Kets de Vries (2014) ou William Czander (1996), qui utilisent le terme « psychodynamics »

Nous nous intéresserons ici aux travaux issus du Tavistock concernant principalement les stratégies de défense (Menzies, 1960) et l'approche socio-technique relative au travail en groupes restreints (Trist et Bamforth, 1951).

Dans les années 40 grandit l'intérêt pour une analyse de groupe inspirée par Melanie Klein et Donald Winnicott, et non plus seulement une analyse individuelle sur le modèle freudien (voir chapitre 4). Klein apporte une explication en termes de processus inconscients archaïques, Winnicott en termes d'espace transitionnel. Ils sont tous deux mobilisés pour faire du domaine du travail et du champ organisationnel un « *espace d'élaboration des fantasmes archaïques* » (Arnaud et al., 2018, p. 26).

L'enjeu consistait initialement, pendant et après la seconde guerre mondiale, à identifier et à traiter les personnels militaires atteints de névroses de guerre. Afin d'élaborer les dispositifs adéquats, une équipe pluridisciplinaire composée de psychiatres, de psychologues, de sociologues et d'anthropologues finit par se réunir et fonde en 1946 le Tavistock Institute of Human Relations, du nom de la clinique de jour à laquelle le noyau de ce groupe appartenait, la Tavistock Clinic. On y retrouve entre autres Wilfred Bion, Elliott Jaques, Eric Trist, Albert Rice et Isabel Menzies. Il est créé comme une annexe de la clinique, et se donne pour objectif initial, réaffirmé depuis lors, de « *mettre les sciences sociales au service de la compréhension de la complexité des problèmes humains* » (Arnaud et al., 2018, p. 28).

Il s'agit en particulier « *d'appliquer la psychanalyse à la compréhension et au traitement de problèmes psychologiques et sociaux se présentant dans les milieux et les contextes les plus divers : groupes thérapeutiques ou de formation, institutions de santé, entreprises industrielles, réinsertion d'anciens prisonniers de guerre, etc.* » (Lévy, 1999b, p. 896 in Arnaud et al., 2018).

Elle devient rapidement une institution phare, élargissant son périmètre d'intervention aux organisations industrielles et commerciales. Elle hérite entre autres en 1947 d'un projet majeur à la Glacier Metal Company, entreprise qu'elle doit analyser en profondeur et qui donnera lieu à de nombreuses publications d'Elliott Jaques.

Les études qui y sont menées sont essentiellement orientées sur la façon dont les angoisses d'une part, et les défenses développées contre ces angoisses d'autre part, influencent le comportement organisationnel.

Le postulat de départ est que des processus inconscients opèrent constamment dans les groupes et organisations comme chez les individus, de façon plus ou moins visible et plus ou moins aigüe. Ces processus inconscients constituent des freins et sont à l'origine de résistances au changement, ils doivent en conséquence être pris en compte par quiconque entend intervenir sur l'organisation.

Dans le prolongement de Melanie Klein dont il utilise nombre de concepts, et dans une moindre mesure celui de Donald Winnicott, le psychiatre Wilfred Ruprecht Bion est l'autre influence majeure du courant de la socio-analyse, et le premier à proposer d'interpréter les phénomènes de groupe à l'aide du modèle psychanalytique. Il s'agit d'une recherche clinique sur les petits groupes, auxquels il administre les principes de la cure individuelle, avec quelques succès. Il montre ainsi que l'on peut traiter des groupes restreints comme des sujets, par une cure psychanalytique collective. Il parvient à un modèle de fonctionnement du groupe articulant deux modalités parallèles : le groupe de travail, et le groupe de base. Le premier est conscient et s'organise de façon rationnelle et consciente selon la tâche à accomplir. Le second est régi par les « principes de plaisir » et les lois de l'inconscient, qui tantôt favorise, tantôt entrave le fonctionnement du groupe de travail. Il s'agit d'un fonds commun anonyme pulsionnel qui entre en conflit avec les buts conscients des individus.

Au démarrage, la grille psychanalytique fait véritablement partie de l'outillage conceptuel de base des chercheurs du Tavistock. Avec le temps, cette prééminence de la psychanalyse va s'estomper, notamment avec le développement de l'approche socio technique par Trist et Emery dans les années 60, le point de vue sociologique prenant le pas sur le point de vue psychologique.

Arrêtons-nous sur deux études importantes qui méritent d'être mises en regard de la PDT : celle d'Isabel Menzies en 1960 et celle de Trist et Bamforth en 1951.

3.3.4.1. Menzies (1960)

L'enquête d'Isabel Menzies dans les hôpitaux, publiée sous la bannière du Tavistock en 1960, est l'une des plus retentissantes de l'époque. Cette étude a récemment fait l'objet d'une relecture sous l'angle de la PDT (Dashtipour & Vidaillet, 2017). Elle constitue une ressource séminale pour de nombreux chercheurs se réclamant de l'approche psychodynamique au sens anglosaxon du terme (Ibid.).

I. Menzies étudie une population d'infirmières, qui se caractérise par un haut degré d'anxiété. Pour elle, les causes de cette anxiété sont à rechercher dans la nature du travail effectué, et elle constate bientôt que les stratégies de défense mises en place au sein du service, par les infirmières elles-mêmes comme par la direction de l'hôpital, contribuent en réalité à amplifier l'anxiété plutôt qu'à la réduire.

L'étude se situe dans ce que nous appellerions aujourd'hui un CHU, à Londres. S'y mêlent des activités de soin, de recherche et d'enseignement. L'établissement fait face à des problèmes d'allocation d'une ressource stratégique : les infirmières, lesquelles sont de surcroît souvent en formation.

Le métier de ces infirmières est particulièrement difficile, au contact de malades en mauvais état, qui ne sont dans leur majorité pas soignables, ou uniquement de façon très partielle. S'occuper de patients incurables est psychologiquement difficile, et elles doivent par ailleurs effectuer des tâches particulièrement ingrates, voire effrayantes.

Sous cet angle, leur métier est objectivement difficile et Menzies, utilisant à cette occasion la psychanalyse Kleinienne, estime qu'il est propice à l'émergence d'émotions primitives se rapprochant des angoisses infantiles.

Pour tenter d'atténuer le niveau d'anxiété qui en résulte, par exemple pour ne pas s'attacher à des patients qu'elles savent condamnés, un certain nombre de dispositifs ont été mis en place, destinés à tenir à distance une expérience émotionnelle trop difficile en dépersonnalisant au maximum les rapports humains. Il y a ainsi une rotation permanente des affectations de patients, une recherche de détachement affectif via des procédures techniques, une multiplication des contrôles afin de diluer les responsabilités. Mais cette objectivation des pratiques via des procédures minutées et détaillées rend impossible toute adaptation aux situations réelles, et ne laisse aucune possibilité « d'accommoder » les prescriptions en exerçant son jugement, ce qui mène à des situations alternant sous- et sur-activité.

La rotation permanente patient-infirmière prive selon Menzies les infirmières de la seule gratification disponible : constater l'effet de la mise en œuvre de leurs compétences sur l'amélioration de l'état de santé d'un patient. Avec des situations absurdes où il faut réveiller un malade pour lui donner ses somnifères... Inversement, la bureaucratisation des traitements rend impossible la culpabilité d'avoir mal fait son travail, entendu comme dépassant la stricte application des procédures.

Loin de diminuer le stress généré par leur métier, ces mécanismes viennent en réalité, affirme Menzies, ajouter une seconde couche d'anxiété et rigidifient considérablement l'organisation du travail. Le diagnostic final est le suivant : le métier que pratiquent les infirmières est difficile et par conséquent source d'anxiété « primitive ». Les défenses mises en place contre ces anxiétés ont aggravé le phénomène en générant une anxiété « secondaire ».

Selon Dashtipour et Vidaillet, l'analyse de Dejours aurait été significativement différente. Le métier des infirmières est difficile, mais cela ne suffit pas à expliquer l'anxiété constatée. Ce qui est à la source de l'anxiété, ce ne sont pas les difficultés du métier, c'est ce que Menzies nomme « stratégies de défense » et qui serait identifié en PDT comme l'organisation du travail elle-même. Or cette organisation est profondément anti-sublimatoire au sens de la PDT : elle empêche toute formation d'un collectif de travail et, partant, n'envisage de gratification qu'à travers la relation infirmière-malade. Menzies néglige ainsi aussi bien la possibilité de reconnaissance du travail bien fait, aussi difficile soit-il, que les possibilités offertes par les formes collectives de résistance.

Nous voudrions ajouter à l'analyse de Dashtipour et Vidaillet cette idée développée par Dejours à partir de *Souffrance en France* à propos des suicides sur le lieu de travail. Dejours souligne que la souffrance au travail n'est évidemment pas un phénomène nouveau (Dejours, 1998/2009, 1980/2015, 2023). Ce qui est nouveau, en revanche, et ce qui est redoutable, c'est que l'individu y fait dorénavant face seul, sans la protection qu'offrait l'insertion dans un collectif de travail, fût-il de nature syndicaliste. Ce que Menzies décrit comme des stratégies de défense a contribué à affaiblir considérablement ces collectifs. L'anxiété qui est constatée n'a rien de « secondaire », elle prend simplement une forme exacerbée en l'absence de collectif susceptible de jouer le rôle d'amortisseur, selon les mécanismes que décrit la PDT.

Comme le soulignent Dashtipour et Vidaillet, Menzies n'a pas vu que le problème provenait d'une mauvaise appréciation des difficultés du métier : celui-ci est particulièrement anxiogène *parce que* l'organisation mise en place le rend insupportable, et non *en dépit* des défenses mises en place, qui auraient aggravé la situation.

Son diagnostic est que les stratégies de défense ont aggravé le problème, et elle y voit une nouvelle illustration de l'intérêt du travail en équipes réduites autonomes, à l'instar de ses collègues du Tavistock (Jaques, 1951; Trist & Bamforth, 1951). Mais ce faisant elle n'identifie que la seconde erreur parmi les trois que commettent les responsables de l'unité qu'elle a étudiée : d'une part penser que l'anxiété trouve son origine dans les difficultés d'un métier éprouvant (tandis qu'elle provient principalement de l'impossibilité de bien le faire), d'autre part lutter contre cette anxiété en lui déniait son caractère subjectif au profit de méthodes dépersonnalisées (alors que la dimension subjective constitue la motivation première des personnels concernés), enfin empêcher cette souffrance de trouver une issue à travers le collectif de travail (sous forme de reconnaissance du travail bien fait ou de gestion collective du stress).

Le problème dans ce cas c'est bien l'organisation du travail mise en place, qui est présentée comme résultant de stratégies de défense. Pour observer ces dernières, il aurait fallu regarder comment les

infirmières cherchent à s'adapter à cette organisation du travail. C'est dans leur travail vivant qu'on aurait sans doute pu trouver, mais il aurait fallu pour cela savoir quoi chercher, des « trouvailles » (Gernet & Dejours, 2009) maintenant bon gré mal gré un minimum de coopération entre les infirmières, et permettant de maintenir tant que possible la qualité du lien avec les patients.

3.3.4.2. *Trist & Bamforth (1951)*

Contre les effets négatifs du taylorisme et de la bureaucratie, l'approche socio-technique (Trist 1963, 1980) fait deux propositions novatrices dans les années 50.

Sous l'influence de l'école des relations humaines, la première consiste à mettre l'accent sur les groupes restreints (en s'appuyant comme on l'a vu sur les travaux de Melanie Klein, puis de Wilfred Bion), là où Freud s'était intéressé à la foule et aux grandes organisations structurées.

La seconde exploite la réflexion systémique sur les interdépendances entre les facteurs humains et techniques dans le travail, et met en avant la nécessité d'articuler le système technique et le système social si on veut obtenir des gains de productivité. Le système technique ne suffit pas (cf. la mécanisation des mines de charbon), ni l'organisation seule (productivité pré-mécanisation faible). Le système technique laissant des marges de manœuvres, le travail par petit groupe reste possible et se révèle plus efficace.

Travaillant sur l'organisation de l'extraction du charbon dans une mine, Trist et Bamforth (1951) montrent dans les années 50 l'intérêt d'une organisation par petits groupes, en mettant en regard la variété des compétences pour faire face à la variété des tâches. Une partie de l'étude repose sur l'expérience de Kenneth Bamforth aux mines de charbon, dans lesquelles il a passé 18 ans avant de bénéficier d'une bourse qui lui permettra de soutenir une thèse en économie industrielle et de rejoindre finalement le Tavistock comme chercheur.

Ils montrent notamment que la mécanisation du travail seule ne permet pas de gains de productivités significatifs sans articulation avec l'organisation du travail, montrant à cette occasion qu'une même solution technique pouvait conduire à différents modèles d'organisation. Contrairement à ce que l'on pense alors, il y a donc des marges de manœuvre également dans un modèle technique (intuition qui sera plus tard documentée notamment par l'analyse stratégique).

La situation de départ, avant mécanisation, repose sur des équipes de mineurs se cooptant, avec une certaine autonomie, une forte cohésion interne et la responsabilité de l'ensemble du processus

(abattage, extraction et transport du charbon). Le groupe est responsable de son travail, sa productivité détermine sa rémunération, qui est identique pour chaque membre. Les équipes se succèdent au niveau de la veine d'extraction et chacune reprend le travail là où la précédente l'a laissé.

Avec l'introduction d'une nouvelle solution technique prévoyant l'abattage mécanisé sur surface longue (la « *longwall method of coal getting* » qui donne son nom à l'article) et le transport mécanisé vers la surface, une nouvelle organisation se met en place, entraînant une division du travail à l'intérieur des équipes, ainsi qu'entre les équipes. Elle conduit à réduire la polyvalence des mineurs et à individualiser la rémunération de chacun, qui ne dépendait plus uniquement de la performance collective.

Les chercheurs identifient les conséquences négatives en termes d'intégration sociale, de productivité, de conflictualité intra- et inter-groupes et d'absentéisme.

Dans certains puits toutefois, les équipes ont gardé la faculté de s'organiser de façon autonome face à cette nouvelle solution technique, et ont choisi de ne pas diviser le travail. Chaque équipe exécute l'ensemble des tâches et affecte elle-même ses membres aux différentes opérations en se réorganisant à chaque changement de tâche. À la suite de diverses expérimentations, en accordant plus ou moins d'autonomie aux équipes, la conclusion est sans appel : la productivité n'augmente à la suite de l'introduction de la nouvelle technique que si les équipes se constituaient elles-mêmes et conservaient leur autonomie dans l'affectation des tâches, et les autres indicateurs ne sont pas affectés dans les mêmes proportions.

Nous sommes en 1951, il s'agit à l'évidence d'un résultat précurseur. Que peut-on en dire du point de vue de la PDT ?

La conclusion de Trist et Bamforth, au-delà de l'impact immédiat sur la productivité, consiste à en déduire une analyse en termes de systèmes : pour optimiser l'usage d'un nouveau procédé mécanique et augmenter la productivité, il est essentiel de travailler sur le système technique en même temps que sur le système social.

C'est une observation que nous pouvons endosser sans difficulté.

Il faut toutefois formuler deux remarques, qui positionnent ces résultats certes comme précurseur, mais ne peuvent en aucun cas servir d'arguments, comme ça a pu être le cas, pour contester le caractère novateur des contributions de la PDT.

En présentant la genèse du Tavistock, nous avons mentionné le fait qu'il a très vite été financé par les entreprises, qui faisaient appel à ses chercheurs dans le but de dépasser les impasses du taylorisme.

Le soutien de la fondation Rockefeller ayant très rapidement diminué, ce sont les financements des grands groupes qui ont guidé ses travaux. C'est donc une caractéristique de la socio-analyse comme de l'approche socio-technique, qui la distingue de la PDT : elles sont au service de la productivité des entreprises, et n'offrent aucune perspective réellement critique. Le propos de Trist & Bamforth est orienté vers l'optimisation d'un nouveau procédé mécanique, et non par les perspectives d'émancipation que le travail en groupe autonome restreint procure.

La seconde remarque est plus substantielle : dans leur étude, Trist et Bamforth ne proposent pas de modèle explicatif ni du meilleur fonctionnement des équipes, ni de la façon dont elles contribuent à une meilleure articulation entre système social et système technique. Ils proposent un argument, à notre sens faible, relatif à la variété des tâches qui requiert une variété de compétences et, ce qui est plus intéressant, mettent en avant les marges de manœuvre que laisse le système technique (intuition rejoignant à la fois celle des sociologues sur l'organisation réelle, et celle de l'analyse stratégique sur les zones d'incertitude). Ce qu'ils observent, c'est ce qu'on appellerait aujourd'hui des indicateurs : productivité, absentéisme, conflictualité, etc. Il n'y a pas, comme nous l'avons signalé pour d'autres théories qui semblaient présenter des résultats similaires à ceux qu'a obtenu la PDT depuis une quarantaine d'années, d'ouverture des « boîtes noires » que constituent le travail d'une part, la coopération d'autre part.

La PDT est une brique explicative qui s'intégrerait ainsi parfaitement à l'analyse de Trist et Bamforth : elle permet de comprendre, par exemple, comment l'efficacité des petits groupes repose précisément sur l'intelligence qu'il devient possible de déployer à l'intérieur des marges de manœuvres offertes par le système technique et vient expliciter les mécanismes qui permettent d'ajuster l'organisation réelle et le travail vivant à ces nouvelles contraintes et possibilités.

Les Japonais (Aoki, Ouchi, Ohno, Nonaka...) sont plus tard peu ou prou arrivés aux mêmes conclusions que Trist et Bamforth, sans toutefois s'appuyer sur ces études. On trouve notamment chez Nonaka (1995) des descriptions sur les compétences tacites qui pourraient figurer dans des enquêtes en PDT. Mais si ces études ont le mérite d'identifier ces phénomènes, elles ne proposent pas de modèle explicatif. La PDT fournit selon nous la brique conceptuelle manquante permettant de comprendre ces mécanismes identifiés des 1950.

3.3.5. L'analyse stratégique (Crozier) : le faux ami

Les travaux de Michel Crozier constituent un des rares points de contact entre Dejours et la gestion. Comme nous avons eu l'occasion de le rappeler, la PDT s'est constituée en articulant des concepts qu'elle a emprunté à diverses disciplines. Elle n'a que peu dialogué avec la gestion, qui a elle-même constitué progressivement son champ d'étude à partir de corpus variés.

L'attention portée à Crozier fait donc figure d'exception, quand d'autres auteurs ont été ignorés : ceux du Tavistock que l'on évoquait plus haut, mais aussi Argyris, Schön, Ohno, Nonaka, Kahn, etc. avec lesquels nous nous efforçons d'établir les rapprochements.

Dans ce chapitre consacré à l'insertion de la PDT parmi les courants de la remise en cause du taylorisme, nous incluons l'analyse stratégique en raison de la réception des travaux de Crozier comme dénonciation de la bureaucratie et de la paralysie administrative (Crozier, 1963). Par ailleurs, il est un des premiers à tirer les conséquences de la mise en évidence d'un écart entre l'organisation réelle et l'organisation formelle, ainsi que de l'exploitation des fameuses « zones d'incertitudes » (Crozier & Friedberg, 1977).

Il représente pourtant pour Dejours « *une des figures majeures du néolibéralisme* » (2023, p. 224), à laquelle il attribue une influence décisive dans ce qu'il nomme, avec d'autres, le tournant gestionnaire. Il ne s'agit donc pas d'une remise en cause du taylorisme, mais du premier avatar d'un néo-taylorisme (D. Linhart, 2015; Mercure & Bourdages-Sylvain, 2017), dans lequel le sujet est totalement absent (Chanlat, 2017).

Importateur des travaux de James March en France, dont il reprend le concept de rationalité limitée³⁵, Crozier met au point une méthode d'investigation afin de mettre au jour les stratégies des acteurs, redonnant une place pleine et entière à leur subjectivité.

« En cela, cette clinique – puisque c'est bien de cela qu'il s'agit – rentre dans la matérialité de la tâche et se rapproche fortement des recherches que nous menons en psychodynamique du travail. La question de la rationalité morale pratique – au cœur de nos recherches – est, elle aussi, prise en compte : Crozier cherche à comprendre quel rôle joue l'éthique dans le processus de décision des employés, quelle est l'importance des affects dans les prises de décision, etc.

³⁵ sur lequel Dejours fait par ailleurs un contre-sens (2023, p. 226) en l'assimilant à la rationalité cognitive instrumentale. La rationalité limitée de March et Simon est une remise en cause du modèle dominant de la rationalité omnisciente, mettant en lumière les questions de traitement de l'incertitude et de l'information imparfaite, les limites de capacités de calcul des agents, et les difficultés que posent les situations d'interdépendance stratégique (Coriat & Weinstein, 1995).

Autrement dit, cette sociologie mord sans cesse le trait : elle fait de la psychologie, elle s'intéresse au travail vivant, c'est-à-dire à la subjectivité des acteurs.

Seulement, ces enquêtes sont réalisées dans une tout autre perspective : les relations de confiance avec les ouvriers et les employés doivent conduire à dévoiler « leurs secrets de travail ». Ces secrets, ce sont toutes les trouvailles individuelles ou les bidouillages inventés par un ouvrier, et qui font qu'il est très bon. En s'emparant de ces secrets, Crozier dépossède les ouvriers de ce qui, précisément, leur permet d'échapper à ou de négocier avec la direction, en les portant à la connaissance de celle-ci » (Dejours, 2023, pp. 226–227).

Ce que Dejours dénonce, c'est évidemment l'absence de dimension critique dans l'analyse stratégique, et c'est à nouveau ce qui distingue la PDT : « *l'analyse stratégique (...) n'est d'aucune utilité pour les employés et les ouvriers. Elle sert directement, en revanche, le management et la direction (...) pour renforcer leur domination* » (Ibid.).

Comme on l'a déjà souligné à plusieurs reprises, la critique possède deux dimensions en PDT³⁶ : mettre à jour les dispositifs et les rapports de domination, mais aussi et surtout, ouvrir la boîte noire du travail. En l'occurrence, celle-ci n'est pas mieux traitée en analyse stratégique qu'ailleurs, quand bien même on considérerait qu'aborder le travail sous l'angle du pouvoir et des marges de négociation soit la bonne approche : « *la complexité et la rationalité des stratégies défensives contre la souffrance au travail sont, selon moi, irréductibles aux stratégies d'acteurs telle que les conceptualise la théorie des organisations* » (Dejours, 1980/2015, p. 226).

En l'absence de théorie du travail, la critique est ainsi prisonnière d'un discours exclusif en termes de domination, le rendant pour partie inoffensif.

Dejours insiste en effet à de nombreuses reprises sur le déséquilibre historique entre la façon dont le patronat a très tôt pensé l'organisation du travail dans une perspective de domination, tandis que les syndicats et le monde ouvrier s'enfermaient dans la dénonciation sans proposer de théorie du travail alternative, c'est-à-dire finalement en se contentant de promouvoir un renversement de pouvoir (2021). La charge contre Crozier ne doit donc pas être comprise comme la simple dénonciation de l'exploitation par les directions de découvertes que la PDT partage avec l'analyse stratégique, mais plutôt comme la mise en exergue de son incomplétude : chez Dejours, il est acquis que ces nouvelles connaissances sur le travail vivant sont l'occasion d'améliorer les process et d'assurer un meilleur pilotage opérationnel, donc in fine d'obtenir des gains de productivité. Mais elles constituent

³⁶ Elle en a en réalité une troisième, qui consiste à équiper les salariés conceptuellement, afin en premier lieu qu'ils reprennent le contrôle de leur travail mais aussi pour qu'ils occupent leur place dans la cité de façon plus active au sens de Dewey (1939/2011)

également le socle d'une meilleure prise en compte et d'une meilleure rétribution, entre autres via l'augmentation de soi et la reconnaissance, de la contribution des salariés à travers le travail vivant.

« Les analyses de Crozier sont donc très précises et justes. Seulement elles amputent toute la dimension éthique du travail, ainsi que les enjeux de santé. Autrement dit, la dimension politique du travail est radicalement neutralisée » (Ibid. p. 229).

3.3.6. Plaidoyer pour une meilleure prise en considération

Comment expliquer que la PDT, malgré ce que nous venons d'en présenter, ne soit manifestement pas encore considérée comme une théorie mobilisable en gestion ?

Le recours à la psychanalyse, qui reste une discipline contestée, pourrait constituer une explication. L'argument n'est toutefois pas recevable puisque nous constatons que les études du Tavistock dans les années 50 et 60, qui font explicitement appel à une approche psychanalytique, sont régulièrement citées.

Par ailleurs, la psychanalyse organisationnelle est reconnue comme courant appartenant au corpus des sciences de gestion (voir également chapitre 4).

Le second argument qui pourrait être retenu contre un usage plus large de la PDT en gestion consiste à lui contester l'originalité de ses apports, avec des contributions qui ne seraient pas suffisamment significatives au regard des recherches menées antérieurement en gestion. C'est ce qui est notamment ressorti des échanges avec les chercheurs tout au long de ce travail de thèse.

Nous espérons avoir apporté une réponse convaincante sur ce point dans le présent chapitre.

Nous avons en premier lieu insisté sur l'ambition de la PDT de mettre à nu le fonctionnement interne de la « boîte travail », conformément à la tradition critique de type « unpacking ». Parmi les approches théoriques s'efforçant de documenter les impasses du taylorisme, la PDT se distingue par cette ambition de prendre en compte ce que représente pour l'individu, l'expérience du travail, dans sa dimension subjective. Son originalité n'est donc pas à chercher du côté de l'identification des effets négatifs de l'OST, mais plutôt dans l'explicitation des mécanismes sous-jacent à l'œuvre, ce qui constitue une avancée significative aussi bien au regard des approches basées sur l'environnement de travail, qu'au regard des approches contemporaines prétendant prendre en compte la subjectivité des acteurs.

C'est précisément ce qui donne de la substance à son anthropologie de l'homme au travail, qui prêterait sinon le flanc aux mêmes critiques que celle de McGregor. Il ne s'agit pas d'affirmer qu'adopter une hypothèse anthropologique différente conduirait à une meilleure performance, voire de le mesurer, mais de documenter l'observation clinique selon laquelle le modèle utilisé, malgré ses raffinements en termes de prise en compte des perceptions et de rationalité limitée, n'est pas pertinent dès lors que l'on traite de cette activité particulière qu'est le travail. Encore fallait-il proposer une alternative crédible et étayée scientifiquement, par une clinique et par un modèle théorique intégrant notamment les découvertes de l'ergonomie. C'est ce que la PDT, nous semble-t-il, a accompli.

Un dernier argument, enfin, plaide pour une prise en compte de la PDT à part entière au sein de la tradition critique en gestion. C'est le constat que les prolongements politiques de sa théorie de la coopération vont au-delà de l'identification des processus et des dispositifs de domination. En cela, elle peut être utilement mobilisée en regard de la voie dans laquelle plusieurs chercheurs se sont engagés, via des recherches visant à modifier les règles dites de « gouvernance » des entreprises, afin d'y faire une place plus importante à l'expression des salariés (Ferreras, 2017; Landemore & Ferreras, 2016; Méda, 2018). Se plaçant dans une perspective plus proche de la philosophie pragmatiste de J. Dewey, Dejours propose une direction qui nous paraît plus intéressante, en ce qu'elle propose une voie d'émancipation qui ne nécessite pas de prendre formellement part aux instances de domination. Plusieurs expériences ont en effet montré que le renversement des rôles, c'est-à-dire l'accès ou la participation des salariés « de base » aux organes de direction, ne suffisait pas à changer l'organisation du travail en l'absence de théorie alternative sur laquelle la faire reposer (Dejours et al., 2021).

On a par ailleurs constaté avec le néo-taylorisme que remplacer le commandement par le consentement ou mettre la subjectivité des agents au service de la performance sans changer la façon dont on pense le travail ne modifie pas les rapports de domination, ne change pas les perspectives d'émancipation et assortit la performance économique d'externalités négatives qu'il devient difficile de contester.

Nous ne pouvons en conséquence que promouvoir une plus grande attention envers le modèle politique délibératif sur lequel débouche la PDT, qui offre une perspective combinant émancipation et performance économique, en l'étayant de façon crédible au niveau individuel et collectif.

Cela nécessite toutefois de repenser les concepts d'engagement et d'autorité, ce que nous proposons de faire dans les chapitres suivants, après que nous aurons mis en lumière la place de la psychanalyse dans la PDT.

4. L'USAGE DE LA PSYCHANALYSE EN GESTION ET LA PLACE QU'ELLE OCCUPE DANS LA PDT

Dejours n'est ni le premier ni le dernier à mobiliser le cadre théorique de la psychanalyse en dehors du champ d'action d'origine des dérèglements psychologiques. Il le fait pour produire une théorie du travail, d'autres l'ont fait pour comprendre les comportements organisationnels, notamment au sein du Tavistock Institute comme exposé précédemment. Arnaud et al. en ont fait récemment la recension dans un ouvrage intitulé *Psychanalyse des organisations* (2018).

L'essentiel des auteurs qui y sont recensés utilise la psychanalyse « *pour penser les dynamiques fantasmatiques et émotionnelles propres au groupe ou à l'organisation, la place de l'inconscient dans les phénomènes organisationnels, les dimensions affectives reliant le sujet au pouvoir ou à l'organisation, l'articulation entre déterminismes sociaux organisationnels et psychiques, tandis que Dejours cherche à théoriser l'expérience de travail proprement dite dans une perspective psychanalytique, en en tirant ensuite les conséquences organisationnelles, sociales et politiques.* » (Ibid, p. 325).

Dejours mobilise la psychanalyse comme méthode d'investigation, ainsi que comme modèle théorique sous-jacent donnant ses fondements à plusieurs postulats anthropologiques de la PDT. Il enrichit la métapsychologie freudienne d'une théorie de la coopération, dont il dérive un mode de recherche-intervention en organisation, qui donne une place spécifique à la parole :

« Il est clair que la psychopathologie du travail s'appuie sur un modèle de l'homme et de la subjectivité qui est emprunté à la psychanalyse. Ce modèle est en permanence présent dans l'enquête et dans le travail d'interprétation (...) Nous avons pour base l'idée que la souffrance et le plaisir sont à leur origine issus d'un rapport singulier à l'inconscient (...) nous ne connaissons pas de souffrance ni de plaisir objectifs (...) Ces notions ne peuvent être saisies que dans les relations intersubjectives (...) La parole est le médiateur privilégié de cette relation et c'est sur elle que travaille la psychopathologie du travail (...) A travers l'enquête ce qui est visé c'est donc la possibilité pour les acteurs de penser leur situation, leur rapport au travail et les conséquences de ce rapport sur le hors-travail (...) c'est-à-dire la possibilité de prendre pied dans la dialectique acteur-sujet » (Dejours, 1980/2015, pp. 214–215).

Il articule la psychanalyse avec les conceptions sur le corps de deux penseurs : Maine de Biran d'une part, précurseur de la psychologie de la fin XVIIIe/début XIXe, qui défend l'idée selon laquelle c'est autour de l'effort et de sa répétition que se construisent la pensée et la personnalité humaines. Et

Michel Henry d'autre part, dont la phénoménologie accorde une place importante au corps dans le travail, qui travaille également sur de Biran et est à l'origine du concept de *corpsappropriation*, désignant le processus de « *conquête de la matière par la vie* » conduisant à l'acquisition de compétences spécifiques par le corps lui-même : « *La matière ne parle pas, mais elle réagit. Elle réagit aux efforts que je lui impose. Et pour connaître ses réactions, je dois la tripoter et la manipuler inlassablement, et parfois aller chercher son point de rupture pour qu'à la fin se forme cette intimité où, « habité » par elle, je me la suis appropriée* » (Dejours, 2017, p. 70).

Dejours combine enfin ce corpus avec l'ergonomie, en décrivant les efforts en question comme ceux qui doivent être fournis pour venir à bout de l'écart irréductible entre le monde prescrit et le monde réel.

Acquérir une maîtrise théorique de la métapsychologie, qui est le nom que Freud donne à la psychanalyse, est une exigence que nous avons délibérément choisi de ne pas retenir dans le cadre de cette thèse : c'aurait été impossible, et il ne nous semble pas que cela soit indispensable à une compréhension fine de la PDT. Il est tout à fait possible de considérer les soubassements théoriques de la PDT spécifiquement issus de la métapsychologie freudienne comme des postulats, sous réserve de les avoir identifiés. Nous proposons les axiomes suivants :

- Il existe une pulsion de travail
- Il existe un processus spécifique d'accomplissement de soi que la psychanalyse nomme sublimation
- La parole n'est, pour son auteur, jamais neutre

Pour qui voudrait toutefois aller un peu plus loin, nous proposons dans les lignes suivantes les quelques repères que nous nous sommes constitués, qui pourront aider à familiariser le lecteur néophyte.

Nous y adjoignons de larges extraits d'un texte de Dejours explicitant de façon compréhensible pour le profane de quelle façon la PDT prend appui sur la psychanalyse freudienne (Dejours, 2010). Nous devons concéder qu'à plusieurs occasions nous avons buté sur des concepts et des subtilités que notre compréhension restée superficielle ne permettait pas de saisir. Identifier les enjeux d'une troisième topique dite *pathique*, puisque nous allons commencer par-là, proposition opérée par Dejours à partir de l'œuvre de Jean Laplanche, exige par exemple une expertise que nous n'avons pu acquérir dans le cadre imparti par cette thèse.

4.1. Quelques repères sur Freud et la psychanalyse, au prisme de la PDT

La psychanalyse modélise l'appareil psychique à l'aide de *topiques*, qui sont au nombre de deux.

La première topique distingue entre conscient, préconscient et inconscient.

La seconde topique distingue le moi (qui doit assurer une adaptation à la réalité, responsable aussi de défenses pathologiques) du surmoi (intériorisation des interdits, autocritique) et du ça (pôle pulsionnel inconscient qui ne se préoccupe pas de la réalité et des contraintes). La névrose est caractérisée par un conflit psychique entre le ça et le moi qui conduit au refoulement. La psychose est quant à elle caractérisée par un conflit du moi avec le monde extérieur et non avec une instance interne. Celui-ci conduit à des hallucinations, des délires, voire une perte de la réalité.

Freud présente en 1922 la psychanalyse à la fois comme un procédé d'investigation des processus psychiques inconscients inaccessibles par les moyens habituels, comme une méthode thérapeutique basée sur ce procédé, et comme un ensemble de théories métapsychologiques dérivées de la cure individuelle. Elle met en jeu une série de concepts découverts à cette occasion, qui ont vocation à former une nouvelle discipline scientifique. C'est donc une approche clinique, dans laquelle la connaissance s'élabore au chevet du malade.

Le postulat de départ réside dans l'existence d'un déterminisme psychique, dont Freud attribue la paternité à Jung : c'est le principe selon lequel aucune idée ni représentation ne traverse l'esprit sans raison ni antécédent. Il est donc possible de retrouver les antécédents de chaque pensée ou acte, en prenant en compte la parole du sujet (tandis que jusqu'à Charcot on considérait que la parole de l'hystérique n'avait pas d'intérêt) et en explorant l'inconscient, auquel on peut accéder, notamment, via les rêves, les lapsus ou, dans une certaine mesure, via l'hypnose.

Toutefois, les idées subissent une déformation avant d'arriver à la conscience, tout en gardant un rapport avec l'idée d'origine. Cette idée de déterminisme est à interpréter comme une tentative de Freud pour fonder son approche comme une science, le déterminisme étant le principe de base de toute science expérimentale : les mêmes causes doivent produire les mêmes effets et un phénomène ne peut se produire sans cause.

Les névroses sont un sujet qui soulève beaucoup d'intérêt à la fin du XIXe. Freud s'intéresse notamment à ce que l'on appelle alors improprement l'hystérie, et effectue en 1885 un stage avec Jean-Martin Charcot. Il publiera son premier article sur le sujet en 1895. En 1897 il renonce définitivement à l'explication physiologique des névroses (organogénèse). Tandis qu'il s'intéresse à l'hystérie, il met en forme sa première théorie de la séduction qu'il abandonnera par la suite mais qui

est l'occasion de la découverte de la sexualité infantile : les cas d'hystérie qu'il traite sont tous liés à un traumatisme sexuel survenu dans l'enfance. Abandonnant l'hypnose, Freud pense possible d'explorer le psychisme à travers la parole du sujet, y compris ses rêves et ses lapsus qui sont autant de manifestations de l'inconscient. Il s'agit de faire parvenir à la conscience les représentations liées à ses pulsions qu'un mécanisme de défense de l'individu, le refoulement, a repoussé dans l'inconscient.

Il fait état de ses découvertes sur la sexualité infantile en 1905 : elle serait la clé de compréhension de la sexualité et de la névrose, chez l'adulte comme chez l'enfant.

De façon générale, l'énergie de la pulsion sexuelle (*libido sexualis*) est selon lui le déterminant majeur de la psyché humaine : c'est un « *concept frontière entre le corps et le psychisme, qui se trouve au fondement du mouvement et du désir d'agir* » (Arnaud et al., 2018). « *La pulsion est dans la théorie psychanalytique le concept destiné à rendre compte de la sexualité humaine* » (Dejours, 2009a, p. 46).

Pour la psychanalyse, c'est important de le préciser, celle-ci ne se réduit pas à la sexualité génitale : elle est « *ce principe qui, dans la vie psychique, cherche l'excitation et l'accroissement du plaisir (...) Sa puissance, qui n'est autre que celle de l'inconscient, affaiblit le moi* » (Dejours, 2009a, p. 185). Elle s'entend comme besoin vital et non uniquement comme plaisir ou volupté, et partant comme désir. L'établissement progressif du primat génital et la progression vers une sexualité génitale passe par différents stades que Freud a décrits et qui constituent sans doute, avec le complexe d'Œdipe, les éléments les plus connus de sa théorie.

La métapsychologie de Freud dérive donc d'une théorie de la sexualité qui fait de la pulsion le principe de mise en mouvement de l'individu. Cette pulsion se manifeste selon lui dès le plus jeune âge, y compris chez le nourrisson, dans une période du développement psychosexuel où le primat de la zone génitale n'est pas encore établi. L'adulte a selon lui oublié cette partie de sa vie (« *amnésie infantile* ») et refoulé sa sexualité infantile dans son inconscient.

L'essentiel des théories freudiennes de la pulsion est développé dans *Pulsions et destins des pulsions* (1915). Nous proposons d'exposer maintenant ce qu'en a retenu Dejours pour la PDT, en suivant sa présentation assez pédagogique dans la revue *Travail et Santé* (2010). Nous en reprenons de larges passages, de sorte de nous prémunir contre le risque de contre-sens face à une discipline complexe. C'est une façon de parcourir à nouveau le modèle présenté au chapitre 2, en faisant apparaître comme par transparence son ossature psychanalytique.

« *Qu'est-ce que signifie, pour nous, dans la clinique du travail, ce terme de sexualité ? La sexualité en tant qu'elle est indissolublement associée à l'inconscient refoulé est inscrite dans le moi sur le mode de l'étranger ; terme important pour justement discuter la dimension de la dépossession*

*qui est spécifique de l'aliénation. « Le moi, dit Freud en 1917, n'est pas maître en sa demeure. »
(...)*

Le Moi doit faire face à des pulsions, qui résultent d'un « inconscient sexuel ». Il se fait connaître, c'est-à-dire on en constate l'existence, de trois façons, via :

« Le conflit, l'inconscient génère un conflit dans le moi ; l'inaccomplissement, c'est-à-dire l'insatisfaction ou la frustration de la sexualité (...); le développement que le sexuel impose au moi et plus généralement à l'appareil psychique. (...)

La pulsion, selon Freud, est définie comme « représentant psychique des stimuli issus de l'intérieur du corps, et parvenant à l'âme comme une mesure de l'exigence de travail qui est imposé à l'animique » – ou à l'appareil psychique si l'on préfère – « par suite de sa corrélation avec le corps » (Freud, 1915).

La sexualité donc signifie pour nous : l'étranger à l'intérieur de soi, la frustration ou l'inaccomplissement de la satisfaction sexuelle, et une exigence de travail qui est aussi exigence de développement. (...)

Vient alors la question du destin de ces pulsions (...): ce qui est examiné (...) c'est cette part des pulsions (...) qui, précisément, ne peut pas trouver de satisfaction directe dans la vie érotique. (...) Ces résidus pulsionnels, faute de décharge convenable, pousseront le moi, inmanquablement, vers la maladie mentale ou vers la mort, s'il n'y a pas de défenses (...) Freud en évoque quatre : le renversement en son contraire, le retournement sur la personne propre, le refoulement et, évidemment, la sublimation. (...)

Dans la pensée de Freud, les trois premiers destins pulsionnels préservent à la pulsion sa dimension proprement érotique ou proprement sexuelle, sensuelle même. En revanche, le quatrième destin de pulsion, la sublimation, introduit une véritable rupture dans l'ordre érotique, que Freud désigne sous le nom de déssexualisation de la pulsion ou encore par Befriedigungsverzicht, c'est-à-dire le renoncement à la satisfaction pulsionnelle. (...)

La sublimation définit de ce fait un deuxième champ de l'économie sexuelle dans lequel l'accomplissement de soi, comme accomplissement du potentiel de développement de la pulsion, passe par une activité. (...)

Mais Freud est prudent (...): « la faiblesse de cette méthode – la sublimation – réside en cela qu'elle n'est pas d'une utilisation générale, qu'elle n'est accessible qu'à peu d'hommes [...] Aucune autre technique pour conduire sa vie ne lie aussi solidement l'individu et la réalité, que

l'accent mis sur le travail, qui l'insère dans la communauté humaine. La possibilité de déplacer une forte proportion de composantes libidinales, composantes narcissiques, agressives et même érotiques, sur le travail professionnel et sur les relations humaines qui s'y rattachent confèrent à celui-ci [*c'est-à-dire à ce processus de sublimation*] une valeur qui ne le cède en rien à son indispensabilité pour chacun, aux fins d'affirmer et de justifier son existence dans la société. L'activité professionnelle procure une satisfaction particulière quand elle est librement choisie, tant qu'elle permet de rendre utilisables par sublimation des penchants existants, des motions pulsionnelles, poursuivies ou constitutionnellement renforcées. Et cependant le travail, en tant que voie vers le bonheur est peu apprécié par les hommes. On ne s'y presse pas comme vers d'autres possibilités de satisfaction. La grande majorité des hommes ne travaillent que poussés par la nécessité, et de cette naturelle aversion pour le travail qu'ont les hommes découlent les problèmes sociaux les plus ardues » (*Malaise dans la culture*, 1929). (...) ³⁷

Dans le début de la note, il indique que rien d'autre que le travail n'insère l'être humain plus sûrement dans un morceau de la réalité de la communauté humaine. Et il parle à ce propos de déplacement de la libido sur le travail professionnel, et sur les relations humaines qui s'y rattachent. Mais à la fin de la note, il tranche plutôt en faveur de l'aversion foncière des hommes pour le travail. C'est cela que je voudrais remettre en discussion autour du thème « sublimation et travail ordinaire ». (...)

Pour évaluer les tenants et aboutissants de cette contradiction, il faudrait en effet s'intéresser au travail stricto sensu (...) Bien des tâches, même jugées de loin comme de peu de prix, d'intérêt ou de prestige, impliquent en fait un rapport de véritable continuité entre le corps et la matière (...) qui s'apparente à la sublimation. Le corps en cause ici n'est pas le corps biologique (...) mais le corps qu'on habite, le corps qui s'éprouve soi-même sur le mode de l'expérience subjective (...) plus proche du corps chez Merleau-Ponty, si l'on se réfère à la phénoménologie, ou du corps qu'on qualifiera plutôt de « corps érotique », si l'on veut rester plus à proximité de la métapsychologie freudienne. Ce rapport donc intime, entre le corps érotique et la matière à travailler, est nécessaire dans de très nombreuses tâches pour gérer l'écart qui s'inscrit inévitablement entre le prescrit (la tâche) et l'effectif (l'activité), écart qui constitue la découverte fondamentale de l'ergonomie, et pour faire face à ce qu'on appelle le réel, c'est-à-dire à la résistance que le monde oppose inlassablement à la maîtrise technique.

³⁷ Comme le fait remarquer encore récemment Chanlat (Chanlat, 2023), la compréhension du travail par Freud est historiquement datée, et néglige le fait que l'avènement des formes de travail modernes, par opposition aux sociétés de chasseurs-cueilleurs, correspond à une période représentant moins de 5% de l'histoire de l'humanité.

Le « travailler », ou ce que l'on conviendra de désigner comme le « travail vivant », pour reprendre encore un terme de Marx, passe par la formation d'habiletés individuelles, et on le verra aussi, par la formation de compétences collectives qui doivent bel et bien être inventées, découvertes et appropriées par les travailleurs ensemble et par chaque travailleur lui-même. (...)

Cette intelligence, on conviendra de la désigner par le terme de « métis » pour reprendre Aristote ou par celui d'ingéniosité pour parler un langage plus contemporain (...)

Reconnaissons donc ici la possibilité d'une sublimation fréquente dans le mode ordinaire. On pourrait lui réserver le nom de « sublimation ordinaire », c'est le moins qu'elle mérite. (...)

On retrouve au niveau du travail collectif le même décalage entre le prescrit et l'effectif dont il était question à propos du « travailler » individuel. Au niveau collectif, l'écart se situe entre l'organisation du travail prescrite et l'organisation du travail effective, entre la coordination et la coopération. La coopération passe (...) par ce qu'on appelle « espace de délibération » entre les partenaires d'un collectif de coopération (...), par la formation d'accords et de règles de travail qui s'opposent et se substituent aux ordres formels qui sont contenus dans la coordination, (...) où se déploie « l'activité déontique » ou activité de production de règles. (...)

Ce décalage entre coordination et coopération (...) implique une forme d'intelligence différente de l'ingéniosité (...), plus proche de la phronèsis (la sagesse pratique), qui est requise dans le registre de l'action, que de la mètis convoquée dans le registre de la production, selon les classiques. Mais cette intelligence délibérative, qui est au principe de l'activité déontique, repose aussi sur un désir d'agir, un désir de travailler ensemble, qui pourrait bien être le primum movens de la sublimation pulsionnelle dont on cherche à repérer les avatars dans le travail ordinaire. (...)

Cet investissement pulsionnel dans l'ingéniosité et dans la sagesse pratique, ce changement que Freud qualifie de changement d'objet et de changement de but aussi de la pulsion, passe par le renoncement à la satisfaction sexuelle (...). Le renoncement pulsionnel ou le sacrifice de la pulsion ne va jamais sans contrepartie, sans « dédommagement » – c'est le terme que préfère Freud – pour le sacrifice de la pulsion.

En quoi consiste donc ce dédommagement qui compense le renoncement ? La clinique du travail l'identifie de façon précise dans cette fameuse attente de reconnaissance. En échange de cette contribution qui va chercher son principe dans le sexuel, le pulsionnel et l'inconscient, le sujet qui travaille attend une rétribution – on pourrait dire un dédommagement – sous la forme de la reconnaissance. (...)

La reconnaissance en tant que dédommagement pour le renoncement sexuel profite essentiellement à l'accroissement de l'identité, à l'accroissement de la subjectivité, qui sont au fondement de la santé mentale et en constituent même l'armature. De sorte que la sublimation ordinaire, comme extraordinaire, pourrait bien finalement jouer un rôle à part entière dans la lutte pour la santé mentale. C'est ce qu'on essaye de discuter en clinique du travail sous le nom de « centralité du travail » à l'égard de la santé. (...).

Il y a deux sphères qui s'offrent à l'accomplissement de soi : le champ érotique et sexuel qui passe par l'amour ; le champ social qui passe par le travail et par la reconnaissance. Or la clinique montre que beaucoup d'êtres humains jouissent de piètres satisfactions dans le registre intime de l'amour. C'est alors essentiellement par le truchement du travail et de la reconnaissance qu'ils parviennent à stabiliser, voire à accroître, leur identité et à échapper ainsi au risque de l'aliénation et de la maladie mentale. »

4.2. Les approches de gestion mobilisant la psychanalyse

Pour mieux appréhender les singularités de la mobilisation de la psychanalyse par la PDT, intéressons-nous maintenant à d'autres approches y recourant également.

L'intérêt du monde de l'entreprise pour la psychanalyse, n'est pas récent. La réciproque n'étant pas vraie : l'intérêt des psychanalystes pour le monde de l'entreprise restera longtemps timide, pour dire le moins, et conduira la discussion académique à un certain retard (Dejours, 2021, 2023).

Comme le rappellent Arnaud, Fugier et Vidaillet (2018) citant Annick Ohayon (1997), le premier Congrès de psychologie appliquée organisé à la Sorbonne en 1929 laisse une place importante aux psychanalystes dans une section « *Psychologie appliquée aux affaires* ». Celle-ci est placée sous la responsabilité de Joseph Wilbois, qui avait publié en 1919 avec Paul Vanussem un *Essai sur la conduite des affaires* qu'on peut considérer comme un des premiers best-sellers de gestion, dans lequel les auteurs cherchaient à mettre la psychologie et la psychanalyse au service des dirigeants.

La même année, René Allendy présente au 4e Congrès d'Organisation Scientifique du Travail une communication, « *Inconscient et orientation professionnelle* » qui mobilise la psychanalyse pour expliquer les « motions pulsionnelles » qui orientent les choix des individus en faveur de telle ou telle activité (Ohayon, 2011 in Arnaud et al., 2018). Allendy s'intéresse aux applications sociales et professionnelles de la psychanalyse, par exemple dans le domaine de la publicité (le thème est à la mode : 1 an auparavant, Edward Bernays avait publié son fameux *Propaganda* qui explore la

psychologie à des fins de manipulation des masses³⁸, lui-même influencé par *Le Public fantôme* de Walter Lippman paru 3 ans plus tôt en 1925).

Après la guerre, c'est davantage la communauté scientifique que celle des affaires qui reprend le flambeau, sous l'impulsion de laboratoires ou groupes de recherche et d'intervention en sciences sociales, notamment le Tavistock Institute de Londres (voir chapitre précédent).

Suivant la classification de Arnaud, Fugier et Vidaillet (Ibid.), on peut distinguer 3 types de recours à la théorie psychanalytique pour l'analyse des organisations depuis la Seconde Guerre mondiale.

Le premier consiste en une psychanalyse appliquée, s'appuyant directement sur les écrits de Freud ou sur les travaux ultérieurs de Mélanie Klein, Wilfred Bion ou Jacques Lacan, dans laquelle il s'agit d'approfondir dans un nouveau contexte les concepts « classiques » de la psychanalyse (transfert, symptôme, angoisse, désir, etc.) et de les adapter pour penser l'organisation. Dans ce courant dit de la « socio-analyse », on trouve notamment les précurseurs du Tavistock Institute (voir section concernée), en particulier Elliott Jaques (1951), considéré comme le précurseur de l'utilisation de la psychanalyse en recherche-intervention, ainsi que les auteurs auxquels le monde anglo-saxon pense en premier lorsque l'on évoque les « psychodynamics », à savoir William Czander (héritier direct de la socio-analyse de Klein et Winnicott) ou Manfred Kets de Vries, c'est-à-dire le courant de la psychanalyse organisationnelle³⁹ (Ibid., p.27), influencé par le psychanalyste et théoricien du leadership de la Harvard Business School Abraham Zaleznick (1977).

Le deuxième type de recours à la psychanalyse est le fait de travaux en psychosociologie inspirés par la psychanalyse, ayant pour objectif de penser ensemble le psychique et l'organisationnel.

Le troisième usage que l'on peut faire de la psychanalyse consiste à en revisiter les concepts, à en envisager des prolongements théoriques qui viennent la compléter ou la dépasser. C'est dans cette catégorie que se range résolument la PDT, dans sa tentative de proposer une anthropologie de la sublimation étendue au travail.

La dimension collective n'est pas absente chez Freud, même si ses premières découvertes concernent en priorité le psychisme individuel. Il est ainsi rapidement conduit à aborder le rôle spécifique joué par l'inconscient dans la vie collective. L'analyse de Freud sur la constitution du lien social est assez classique, avec un renoncement de l'homme primitif (au sein de la horde) à la satisfaction de ses besoins pulsionnels, en échange d'une sécurité accrue. Celle-ci repose, moins classiquement, sur la figure du père et le complexe d'Œdipe, lequel joue un rôle capital dans la genèse et le fonctionnement

³⁸ Dont on sait l'usage qu'en fera Joseph Goebbels

³⁹ On peut également citer Laurent Lapierre, à HEC Montréal

de groupes étendus : société de façon générale ou grandes organisations structurées type « Église ». S'il ne s'intéresse pas en tant que telle à l'organisation, la dimension collective est donc bien présente dans son approche de la psychanalyse, pour laquelle il revendique même explicitement le statut de psychologie sociale (Arnaud et al., 2018; Enriquez, 1983).

Mais pour l'essentiel les recherches menées après-guerre, notamment au sein du courant de la socio-analyse, s'appuient sur l'héritage conceptuel de la psychanalyste Mélanie Klein puis du psychiatre et psychanalyste britannique Wilfred Bion, et s'articulent autour des conséquences de la façon dont se sont déroulées les premières phases de la construction de l'identité et du rapport au monde. Bien que Mélanie Klein n'ait rien publié sur les groupes et organisations, elle a laissé un héritage utile pour identifier les processus inconscients archaïques qui se manifestent lors de situations collectives. La personnalité adulte restant marquée par des expériences traumatisantes vécue en tant que nourrisson, il est possible d'analyser les angoisses en référence à ce « noyau psychotique ». Comme l'a écrit Donald Winnicott, proche de Klein, le domaine du travail et de l'organisation présente une configuration idéale pour devenir un espace d'élaboration de fantasmes archaïques.

Ces études décrivent ainsi les processus inconscients au sein de groupes restreints, notamment la façon dont le groupe et l'organisation peuvent avoir une fonction défensive contre ces angoisses de type psychotique issue de l'enfance, donc essentiellement pré-œdipiennes, pour lesquelles il convient donc de recourir à d'autres concepts que ceux développés par Freud pour les grands groupes.

C'est la raison avancée par Dashtipour et Vidaillet dans leur relecture de l'étude de la célèbre étude d'Isabel Menzies (1960) à la lumière de la PDT (Dashtipour & Vidaillet, 2017) que nous avons présentée dans le chapitre précédent : Dejours ne s'est jamais intéressé semble-t-il, aux travaux de Menzies, qu'il ne cite pas non plus, car il s'appuie exclusivement sur la métapsychologie freudienne, qu'il considère comme la seule tradition clinique qui explore le développement de la subjectivité en s'intéressant à l'articulation entre corps et psychisme, et qui permet de penser simultanément la centralité de la sexualité (anthropologie psychanalytique) et la centralité du travail (anthropologie psychodynamique) : « *sexualité et travail ont des rapports beaucoup plus étroits qu'on ne le pense habituellement. La subjectivité est structurée par la sexualité mais elle est aussi, qu'on le veuille ou non, tout entière impliquée dans le rapport au travail* » (Dejours, 2009a, p. 20). La source de ce dédain relatif est sans doute également à chercher du côté des limites de l'étude en question, ce que Dashtipour et Vidaillet ont certes souligné, mais qui est à l'origine de divergences d'analyse avec la PDT dont ils sous-estiment l'importance (voir chapitre 2).

5. CONTRIBUTION THEORIQUE #1 : L'INTERET DE LA PDT POUR ECLAIRER LE CONCEPT D'ENGAGEMENT AU TRAVAIL

Nous avons constaté dans le chapitre 3 que la PDT était peu mobilisée en gestion et avons soutenu qu'une intensification du dialogue entre les deux disciplines serait féconde pour chacun de leur champ académique respectif.

A l'appui de cette affirmation, nous proposons de nous intéresser dans les deux prochains chapitres à deux concepts qui en sont l'illustration : l'engagement et l'autorité. Ils sont liés, comme nous le verrons, dans la mesure où l'obligation de se soumettre à une autorité, via la relation de subordination, est aujourd'hui le plus souvent présentée comme un obstacle à l'engagement (D. Linhart, 2015, 2021; Méda, 2018; Mercure & Bourdages-Sylvain, 2017).

Cette observation doit selon nous être discutée sur le plan théorique, car elle résulte d'hypothèses spécifiques sur la nature de l'autorité, la mobilisation du cadre théorique de la PDT permettant de disposer d'un nouveau regard sur la question. La conception sous-jacente de l'engagement est elle aussi discutable, et susceptible d'être enrichie par les découvertes de la PDT, dans une perspective de « *problematization* » (Alvesson & Sandberg, 2011), remettant en question son caractère positif univoque dans la littérature.

Ce que nous proposons dans ces chapitres est donc une contribution théorique, bien que partant d'observations de terrain, mobilisant la PDT pour éclairer des zones d'ombre identifiées dans les approches dominantes de l'engagement et de l'autorité.

Nous développerons cette position en nous appuyant sur des éléments plus empiriques dans la seconde partie de la thèse.

5.1. Les principes d'une approche psychodynamique de l'engagement

Notre recherche a une dimension opérationnelle structurante, qui consiste à traduire les découvertes de la psychodynamique du travail en dispositif managérial, avec une visée prescriptive. Il ressort de la présentation modélisée du chapitre 2 et de notre pratique de la direction de PME que l'enjeu d'un « management psychodynamique », que nous avons aussi appelé « clinique managériale », peut être formulé ainsi : il s'agit pour l'essentiel de gérer l'engagement des salariés.

De fait, si l'on adopte la perspective de la PDT sur le concept de *travail vivant*, il faut accepter qu'il n'existe pas de travail qui ne soit vivant. Avec ces deux corollaires :

- Il n'y a pas de travail sans engagement
- Il n'y a pas d'engagement sans transgression

Autrement dit, faire travailler des individus c'est forcément avoir affaire à leur engagement, avec la conscience qu'en l'absence de pratiques managériales spécifiques, celui-ci se révèle paradoxalement porteur de la solution aux problèmes qui ne manquent pas d'apparaître, en même temps qu'il est une source de leur multiplication.

Gérer le travail des gens, c'est donc gérer leur engagement. Cela se fait selon deux axes.

Le premier concerne l'entretien de sa nature spontanée, conformément à la conception du travail vivant. Il ne s'agit pas tant de ne sélectionner à l'embauche que des individus spontanément engagés dans leur travail, ni de mettre en place des dispositifs incitatifs pour que les salariés déjà en place s'engagent davantage, que de faire en sorte de *ne pas les désengager*, en adoptant des pratiques managériales permettant la constitution des collectifs ainsi que la sublimation.

« Nos investigations conduisent à la conclusion que, s'il est impossible de prescrire la mobilisation psychique [l'engagement], (...) c'est aussi, fondamentalement, une précaution inutile. Le problème est exactement inverse : il s'agit de savoir comment procéder pour ne pas briser la mobilisation des intelligences et des personnalités. La mobilisation subjective s'avère en effet très puissante chez la plupart des sujets bien portants. Tout se passe comme si le sujet confronté à l'organisation du travail ne pouvait pas s'empêcher de mettre en action les ressources de son intelligence et de sa personnalité » (2009b, p. 103, 1980/2015, p. 237).

On notera la proximité avec la vive critique adressée par Burkard Sievers aux théories de la motivation dans l'ouvrage coordonné par Jean-François Chanlat (Sievers, 1990).

Le second concerne la nécessaire canalisation de leur engagement, car ce mécanisme embarque une propension à générer du chaos :

« Il est possible de montrer que l'intelligence requise par le travail est une intelligence inventive dont les trouvailles sont fortement marquées par les caractéristiques idiosyncrasiques de chaque personne. De sorte que chaque intelligence trace son propre chemin et que chaque habileté est fortement singularisée. Le risque, pour le travail collectif, dans un premier temps, résulte de ce que ces chemins singuliers n'ont aucune tendance spontanée à s'accorder les uns avec les autres. Les intelligences, par leur diversité, font, de fait, surgir le risque d'une forte

divergence entre les modus operandi, de sorte qu'elles génèrent le désordre, l'incohérence et bientôt le chaos » (Dejours, 2009b, p. 77).

Comme nous l'avons vu au chapitre 2, ces transgressions restent le plus souvent cachées, rendant l'organisation de plus en plus difficile à diriger : le chaos s'accroît, en même temps que l'écart entre le prescrit et le réel.

Il s'agit donc de veiller à ce que l'engagement se développe dans le cadre d'un collectif, et non de façon solitaire, le tout sans que les outils de cette canalisation n'en brisent les ressorts.

« Cette mobilisation subjective, pour spontanée qu'elle soit, n'en est pas moins extrêmement fragile (...) Le problème pratique, donc, consiste à ne pas briser la mobilisation générique des subjectivités, en brimant le droit à la contribution d'une part, en désamorçant la dynamique de la reconnaissance d'autre part » (Dejours, 1980/2015, pp. 237, 243).

Regardons maintenant ce qui se passe dans les entreprises, et ce que dit la littérature de gestion sur le sujet.

5.2. Les paradoxes de l'entreprise « agile » face à l'engagement déclinant

La conviction que l'engagement des individus est indispensable à la performance des organisations est ancienne, elle a constitué une des remises en causes les plus marquantes du taylorisme originel, celui qui consistait à demander aux salariés de laisser leur cerveau à la porte de l'atelier, ne voulant voir à travers eux que les « *gens de bras* » et non les « *gens de métier* », selon la distinction rappelée par Alain Supiot (2019).

A l'instar de nombreux auteurs, notamment en sociologie (Boltanski & Chiapello, 1999; Chanlat, 1990; De Gaulejac, 2005, 2011; Dupuy, 2011; D. Linhart, 2015; Mercure & Bourdages-Sylvain, 2017), en droit (Supiot, 2015), ou en économie (Favereau, 2014, 2016; Seignour, 2016), Dejours identifie au sortir des années 70 un changement managérial majeur dans les entreprises, qu'il appelle le tournant gestionnaire (Dejours, 1998/2009). Celui-ci s'est accompagné de deux mouvements : d'une part, un retournement spectaculaire de l'importance accordée à la mobilisation des compétences subjectives des salariés aux fins de contribution à la performance de l'organisation, d'autre part, une quasi-disparition de la référence à l'autorité et au lien de subordination dans l'entreprise, tant sur un plan théorique que managérial.

Une meilleure reconnaissance des individualités et un rejet de la soumission à l'autorité du patron, voici deux revendications fortes réaffirmées à l'occasion des mouvements de 68, porteuses d'une contestation de l'organisation fordiste du travail, plus largement du système capitaliste (que même Peters et Waterman avait identifiées comme facteurs clés de succès en 1982), que la publicité de lancement du premier micro-ordinateur Apple avait en 1984 brillamment illustrée.

Les entreprises ne s'y sont pas trompées. La réponse contemporaine dominante en termes d'organisation du travail favorisant l'engagement des salariés est tout entière orientée vers l'exploitation consentie de leur subjectivité. Nous avons mentionné précédemment en quoi cette tendance pouvait être considérée comme un néo-taylorisme (Chanlat, 2017; D. Linhart, 2015, 2021), en l'absence de remise en cause des rapports de domination résultant de l'organisation du travail dans l'entreprise. Cette survalorisation de l'individu et de la réussite individuelle s'est par ailleurs faite au détriment du collectif (Mercure et Bourdages-Sylvain, 2017) ainsi qu'au détriment du management intermédiaire, avec des managers qui pour des raisons variées ont déserté le terrain, là où le travail vivant s'opère (Detchessahar, 2019; Eraly, 2019).

Les dispositifs censés favoriser l'engagement portent pour l'essentiel sur l'environnement de travail, ce qui reste dans la droite ligne de l'École des relations humaines. Ils sont destinés à véhiculer l'idée que l'engagement de la subjectivité est bienvenu : des tables de ping-pong ou un babyfoot, du flex-office, des sofas et des bars à fruits. Autant de pratiques qui ne sont pas forcément inutiles pour développer la convivialité, dont on sait qu'elle est une condition à la délibération (Gernet & Dejours, 2009), mais qui ne jouent aucun rôle significatif dans l'expérience du travail vivant.

Les méthodes du « *lean-management* » sont une autre forme, moins spectaculaire mais non moins efficace, de valorisation et d'intégration de la subjectivité des agents (Dejours, 2003; Mercure & Bourdages-Sylvain, 2017), comme nous l'avons vu au chapitre 2.

Des pratiques managériales spécifiques, enfin, conduisent à la relégation apparente du lien de subordination et à la dilution de la relation d'autorité à travers de multiples dispositifs « agiles » : entreprises libérées, groupes projet, équipes transversales, organisation matricielle, management participatif, etc. Ils sont destinés à favoriser l'engagement que les organisations traditionnelles découragent. L'agilité revendiquée n'est ici toutefois qu'un terme flatteur pour désigner un bricolage managérial présentant de nombreux atouts : il masque le déni par les managers de l'écart entre le prescrit et le réel, brouille les responsabilités en ouvrant la voie aux arrangements, et permet de construire a posteriori toute une gamme de discours revendiquant le cas échéant le succès ou se défaussant de la responsabilité de l'échec.

Ces réponses sont en tout état de cause manifestement inopérantes en termes d'engagement, en dépit du discours dominant, et produisent des effets de bord sous-estimés.

Le désengagement des salariés pour lequel on cherchait déjà des parades au début du siècle dernier n'a jamais semblé aussi massif -on parle dorénavant de « grande démission »- il prend même des formes nouvelles, comme cette grève du zèle à grande échelle qui connaît une certaine popularité sous le nom de « *quiet quitting* »⁴⁰.

Ces méthodes survalorisant l'individu au détriment du collectif ont par ailleurs conduit à un accroissement du chaos, entravant encore davantage la capacité des organisations à offrir un cadre émancipatoire au travail dans les entreprises.

La réponse contemporaine des organisations aux impasses du taylorisme et de la bureaucratie a donc échoué dans sa tentative de réengagement des salariés au moyen d'une meilleure prise en compte de leur subjectivité.

Nous avons constaté que la littérature ne propose pas d'explication satisfaisante à cet échec, faute d'une théorie de la coopération. Nous suggérons qu'un regard psychodynamique sur l'engagement, qui peut se révéler difficilement articulable avec la littérature étudiée, apporte plusieurs réponses qui méritent l'attention. C'est pourquoi nous proposons ici le concept d'initiative BIS (Bien Intentionnée et Solitaire), symptôme selon nous d'une organisation dans laquelle la gestion de l'engagement s'envisage en l'absence de son corollaire, l'organisation de la coopération.

5.3. Revue de littérature

Nous avons pris le parti de mener cette revue sur la base de la littérature anglo-saxonne, dont les modèles issus pour l'essentiel de la recherche américaine et hollandaise dominant le champ académique.

La quasi-totalité de la littérature envisage l'engagement comme une disposition souhaitable pour l'organisation et pour l'individu. Le niveau d'engagement organisationnel (*Organizational Commitment*, ou *OC*) et d'engagement au travail (*engagement in the workplace* ou *job engagement*)⁴¹,

⁴⁰ Voir « *When Quiet Quitting Is Worse Than the Real Thing* », Anthony C. Klotz & Mark C. Bolino, Harvard Business Review 2022/9

⁴¹ On distingue généralement les diverses notions de la façon suivante : *l'organizational commitment* ou engagement organisationnel désigne le lien entre l'individu et l'organisation, qui le conduit à aller au-delà du prescrit pour atteindre les buts fixés, tandis le *job engagement*, ou engagement au travail, concerne les comportements d'implication subjective dans l'activité, qui sont supposés conduire à la performance.

est positivement corrélé avec des phénomènes désirables comme un faible turn-over, un faible absentéisme, une performance individuelle élevée, une haute intensité de travail, une qualité élevée, une satisfaction au travail élevée ou encore une propension à consentir des efforts importants pour le compte de l'organisation (Bakker et al., 2011a; George, 2010; Meyer & Smith, 2000) :

“An implicit assumption in much of the work on employee engagement is the notion that “the more engagement the better” when it comes to work outcomes” (George, 2010, p. 21).

Jennifer M. George est une des rares chercheuses à s'être intéressée à ce que l'on pourrait appeler la face sombre de l'engagement. Au niveau individuel, il a ainsi été démontré qu'un engagement excessif pouvait avoir des conséquences non souhaitables, en raison d'effets induits de type « *burnout* » (Ibid.), mais l'appréciation générale consiste à considérer que du point de vue de l'organisation, il ne peut y avoir d'excès s'agissant d'une disposition individuelle désirable, et ce que résume bien l'expression populaire : « *you can never have too much of a good thing* ».

Deux courants distincts ont entrepris des recherches sur l'engagement et les comportements s'y rapportant.

Le premier trouve son origine dans les théories de la motivation et concentre son attention sur le phénomène d'engagement organisationnel, appelée aussi implication organisationnelle, qu'il considère essentiellement comme une *attitude* de nature affective ou émotionnelle envers les valeurs de l'organisation, avec une propension à l'identification.

Le second courant est issu de la théorie des rôles, dont on attribue généralement la paternité à George Herbert Mead (1934) et qu'Erving Goffman (1961) contribuera à populariser ; il s'intéresse à l'engagement au travail comme un ensemble de *comportements* entraînant une implication plus ou moins importante de l'identité propre dans le rôle que constitue l'activité professionnelle.

Nous proposons ci-après un tableau de synthèse qui présente l'évolution du questionnement général, depuis le pilotage du turnover dans les organisations tayloriennes, avec un accent mis sur le commandement, jusqu'à celui de la créativité dans le cadre de la relation dite « d'agence » dans des organisations dont l'ambition est d'être « agiles », avec un accent sur le consentement.

Figure 2 : tableau de synthèse

IMPLICATION ORGANISATIONNELLE (org. commitment)						ENGAGEMENT AU TRAVAIL (job engagement)					
Repères académiques	Reference	Thème	Concept clé	Timeline	Vie des affaires	Repères académiques	Reference	Thème	Concept clé		
Th. de la motivation: Lewin (1936) Maslow (1943) Herzberg (1957) McGregor (1960) Adams (1963) Katz (1964)	Foote (1951)			1930	Fordisme Bureaucratie . Objectif : taux de roulement du personnel .	Barnard (1938)	Mead (1934)	Comportements sociaux	Rôle		
				1940							
				1950				Interactionnisme + Pragmatisme	Foote (1951)	Théorie des rôles et motivation	L'implication comme ligne d'actions cohérente
	Kanungo (1979) <i>Impl. dans le travail</i>	Becker (1960)*	Nature de l'implication	Engagement de continuité (approche comportementale)	1960	Commandement	Theorie de l'échange social (Blau, 1964)	Goffmann (1961)	Théorie des rôles	Variations de l'investissement subjectif dans le rôle	
		Porter & al. (1974)*	Nature de l'implication organisationnelle	Approche attitudinale = une force affective qui lie les individus à l'org.	1970						
		Porter & Mowday (1979)*	Mesure de l'implication org.	Questionnaire OCQ			Théorie de l'agence (Jensen & Meckling, 1976)				
		O'Reilly & Chatman (1986)	Nature de l'implication organisationnelle	3 dimensions: conformité, identification, internalisation	1980	Domination du questionnaire OCQ	Sociocratie (Endenburg, 1988)				
		Eisenberger & al. (1986)	Antécédents de l'implication org.	Support organisationnel perçu				Adhocratie (Mintzberg, 1989)	Organ (1988)**	Comportements extra-rôle	OCB : comportements de citoyenneté organisationnelle
		Greenberg (1987) Justice Organisationnelle	Allen & Meyer (1990, 1991)	Nature et mesure de l'implication org.	TCM: modèle à 3 dimensions + états d'esprit (mindsets) au-delà de distinction attitudinal/comportementale	1990	Emergence du managérialisme	Leadership transformationnel (Bass, 1990)	Kahn (1990)***	Nature de l'engagement	L'engagement comme niveau d'investissement subjectif dans le rôle
			Moorman (1991)	Antécédents de l'implication org.	Effets de la justice organisationnelle sur OCB						
Morrow (1993)			Nature de l'implication organisationnelle	5 formes universelles d'implication au travail							
Somers & Birnbaum (1998)			Corrélations avec la performance au travail	Effets positifs sur efficacité et OCB							
Meyer & Smith (2000)			Corrélations avec la performance au travail	Effets des pratiques RH (justice procédurale et support org. perçu)	2000	Nouvelle économie = ère du consentement			Schaufeli et al. (2002)****	Nature et mesure de l'engagement	UWES: engagement = vigueur/devouement /investissement
Cohen (2007)	Nature de l'implication organisationnelle	4eme dimension: le temps		Objectifs : autonomie-agilité-creativité	Holocratie (Robertson, 2007) Entreprise libérées (Getz, 2009)		Saks (2006)****	Antécédents de l'engagement	SET et effets des pratiques RH		
							Bakker & Demerouti (2008)	Déterminants de l'engagement	JD-R : ressources perso./prof. => efficacité intra/ extra-rôle		
Colquitt (2001) Justice procédurale				Adoption de nouveaux outils de mesure		Rich et al. (2010)****	Corrélations avec performance dans le travail	JES : caract. indiv. + facteurs org. => efficacité + OCB			
						Klein et al. (2012)	Nature de l'implication organisationnelle	L'implication org., un continuum de liens psychologiques	George (2011)	Corrélations avec performance dans le travail	Les faces sombres de l'engagement

* Travaux s'inscrivant dans la lignée de Foote (1951)

** Inspiré par Katz (1964) et Barnard (1938)

*** Grounded Theory, sur la base de Goffman (1961)

**** Dans la lignée de Kahn (1990)

5.3.1. Implication organisationnelle ou engagement organisationnel (Organizational Commitment)

Le questionnement d'origine de la littérature sur l'engagement *organisationnel* (ou implication organisationnelle), par opposition à l'engagement *au travail* que nous verrons plus loin, concerne l'identification d'une variable prédictive du taux de roulement du personnel (turnover), considéré comme déterminant décisif de la performance des organisations, en raison des coûts engendrés par une rotation trop importante des effectifs (coûts administratifs, coûts de formation, baisse de la qualité et de la productivité). C'est le point de départ des recherches sur la motivation dans les années 40 et 50, que l'on a évoquées au chapitre 3. Nelson Foote introduit le terme d'engagement au sens d'implication (*commitment*) au terme d'une investigation classique chez les Américains : il sélectionne des individus particulièrement engagés et cherche à identifier les facteurs communs susceptibles d'expliquer de quelle façon ils s'engagent intensément et sur la durée dans une ligne d'action (« *consistent line of activity* », aussi traduit par « ligne d'action cohérente »), ce qui finit par créer un lien spécifique entre ces individus et l'organisation qu'ils servent (Foote, 1951)⁴².

Comme le souligne Becker dans l'une des premières revues de littérature sur le sujet (Becker, 1960), ce qui intéresse en priorité les sociologues de l'époque ce sont les facteurs de « consistance » (au sens anglo-saxon qu'on traduit généralement par cohérence) et de persistance du comportement qui conditionnent la propension à rester dans l'organisation ou à la quitter.

Becker se distingue en modélisant pour la première fois ce lien entre l'individu et l'organisation : il envisage l'engagement comme une conséquence des investissements consentis par l'individu dans l'organisation (temps, énergie, sacrifices donnant lieu à des rétributions et avantages divers), lesquels seraient perdus s'il venait à quitter l'entreprise. Becker les appelle les « *side bets* » (1960), que l'on traduit généralement par « paris subsidiaires »⁴³ et décrit de quelle façon ils contribuent à lier l'individu à l'organisation dans laquelle ils ont été effectués, en augmentant le coût de départ.

“The essential element here is that these investments of side bets have cost or forfeiture implications that reduce the individual's options” (Mottaz, 1989, p. 144).

⁴² Il est intéressant de noter que Foote se réfère à la théorie des rôles de Mead au début de son article : cette référence restera absente de la littérature ultérieure sur l'*organizational commitment*, avant d'être réactivée par William A. Kahn 1990, donnant naissance au courant du *job engagement*.

⁴³ Les traductions citées sont celle de Camille Debras et Anton Perdoncin qui ont traduit les *Notes sur le concept d'engagement* d'Howard S. Becker, voir Tracés, vol.11, *L'Engagement*, Lyons, 2006.

La conviction d'être lié à une organisation, ou d'y être partiellement piégé par un ensemble d'investissements consentis et d'avantages acquis, augmente mécaniquement la propension à y rester. Cela constitue une forme d'engagement que l'on qualifie de *comportementale*, qui sera plutôt documentée par le courant de l'engagement au travail que celui de l'engagement organisationnel.

Confirmant l'approche pionnière de Becker, Porter et al. vont montrer que l'engagement constitue un antécédent du turnover plus pertinent et plus fiable que ceux que l'on utilisait habituellement, exprimés en termes de satisfaction au travail. Mais ils affinent sa description, enrichissant l'approche comportementale, comme on vient de le voir, par une approche qui se veut *attitudinale* : l'engagement devient avec eux une attitude envers l'organisation, ce qui mène à un nouveau construit, l'engagement organisationnel ou *organizational commitment* (Porter et al., 1974). La définition qu'ils en donnent constitue la fondation du courant de recherche dominant sur l'engagement et sa mesure, mettant en avant trois dimensions : l'identification avec le système de valeurs de l'organisation, la propension à consentir des efforts considérables à son bénéfice, et le désir d'en rester membre.

“Organizational commitment is defined in terms of the strength of an individual's identification with and involvement in a particular organization. Such commitment can generally be characterized by at least three factors: (a) a strong belief in and acceptance of the organization's goals and values; (b) a willingness to exert considerable effort on behalf of the organization; (c) a definite desire to maintain organizational membership” (Porter et al., 1974, p. 604).

Il en résulte une disposition à donner de soi-même pour contribuer au « bien-être » de l'organisation :

[The outcome of such an identification is] *“that individuals are willing to give something of themselves in order to contribute to the organization's wellbeing”*(Porter et al., 1979, p. 226)⁴⁴.

Cette définition fondatrice n'est pourtant pas jugée complètement satisfaisante, de nombreux chercheurs ont tenté de l'affiner. Angle et Perry (1981) ont ainsi opéré une distinction entre engagement *de valeur* et engagement *de continuité*. Le premier concerne la volonté d'exercer un effort, que l'on retrouve dans la définition de Porter et al., et peut être interprété comme un engagement de performance. Le second est plus proche de la définition de Becker concernant la propension à demeurer membre de l'organisation. C'est une préfiguration de la distinction importante que Mowday et al. opèrent l'année suivante (Mowday et al., 1982).

⁴⁴ On y retrouve pour la première fois dans ce pan de littérature l'idée d'une nécessaire implication de la subjectivité.

Ils reprennent les travaux pionniers de Salancik (1977) et Staw (1977) sur la différence entre l'approche comportementale et l'approche attitudinale de l'engagement, et reconnaissent que le mot engagement (*commitment*) a en effet été jusque-là utilisé pour décrire des phénomènes de nature différente. Ils reviennent sur leur définition et proposent, dans leur analyse en termes de lien créé entre l'individu et l'organisation, de distinguer dorénavant l'engagement attitudinal, qui renvoie à une réponse affective ou à un état psychologique, de l'engagement comportemental, qui concerne « *le processus par lequel des individus deviennent liés à une organisation à travers leurs comportements passés* » (Mottaz, 1989, p. 144).

Des deux construits, l'engagement comme réponse affective, ou émotionnelle, est celui qui a été le plus étudié. Des recherches ont rapidement montré qu'il constitue une variable prédictive de plusieurs comportements des salariés au-delà du simple turnover comme la performance au travail (voir par exemple Steers, 1977) ou l'absentéisme (voir Koch & Steers, 1978), donc in fine sur la performance de l'entreprise.

Les approches de l'engagement en termes de comportement, notamment l'engagement de continuité, ont quant à elles fait face à des critiques récurrentes en raison de la corrélation non significative, voire négative, avec la performance au travail (Meyer et al., 1989; Somers & Birnbaum, 1998). L'engagement de continuité est en effet également corrélé à des comportements de type bureaucratique eux-mêmes négativement reliés à la performance globale.

La distinction entre dimension attitudinale et dimension comportementale de l'engagement, bien que pertinente, n'a pas été perçue comme suffisante. Les chercheurs ont continué leur effort en vue d'obtenir un concept susceptible d'emporter le consensus. De nombreux construits se sont retrouvés en concurrence, sans que l'engagement ne dispose in fine d'une définition stable. Dans un article célèbre, Paula Morrow a souligné la redondance conceptuelle de la littérature sur l'engagement organisationnel et appelé à « *un moratoire sur les nouveaux concepts d'engagement jusqu'à ce qu'une évaluation des perspectives existantes ait été menée à bien* » (Morrow, 1983, p. 487). Elle liste dans son article plus de 25 formes d'engagement, combinant six construits (éthique protestante du travail, engagement dans le travail, prééminence de carrière, engagement organisationnel, intérêt vital central, engagement syndical) avec cinq centres d'intérêt (valeurs, carrière, métier, organisation, syndicat). Dix ans après, elle propose son propre construit, appelé « *work commitment* », conçu pour englober 5 formes universelles d'engagement⁴⁵ : l'engagement organisationnel affectif, l'engagement

⁴⁵ On notera l'absence de prise en compte du contexte socio-culturel, ce qui constitue un tropisme habituel des recherches anglo-saxonnes, pourtant mis en évidence dans de nombreux travaux (Chanlat & Pierre, 2018; D'Iribarne, 1989; D'Iribarne et al., 2022; Davel et al., 2008)

de continuité, l'implication dans le travail, l'engagement dans la carrière et l'approbation éthique (Morrow, 1993).

Le débat s'est en effet entre-temps déplacé vers l'élaboration d'une mesure de l'engagement, nécessitant un construit aux dimensions stabilisées. La publication par Allen & Meyer de leur modèle à 3 composantes mettra quasiment mis fin à la discussion sur la nature de l'engagement en fournissant à la fois une définition et une échelle de mesure (Meyer & Allen, 1991). Avant de le présenter, voici un aperçu de la discussion à l'aube des années 90.

Alors que l'engagement chez Becker, une force reliant l'individu à l'organisation, était un concept unidimensionnel (Becker, 1960; Blau, 1985; Mowday et al., 1982; Wiener, 1982), ce qui rendait l'analyse factorielle des correspondances plus aisée, la plupart des approches concurrentes sont devenues multidimensionnelles.

O'Reilly et Chatman (1986) ont mis au point un modèle qui mobilise trois formes d'engagement : la conformité, l'identification et l'internalisation. La conformité fait référence à l'acceptation des instructions en vue d'obtenir des gratifications spécifiques, l'identification consiste à maintenir une relation satisfaisante avec l'organisation, et l'internalisation relève d'une convergence de valeurs. Après qu'une corrélation élevée a été observée entre identification et internalisation, suggérant que la distinction n'est pas pertinente, le modèle a été réduit à deux dimensions : une dimension normative (identification/internalisation), qui ressemble beaucoup à l'engagement affectif précédemment évoqué, et une dimension instrumentale (conformité). Comme l'ont toutefois souligné Meyer et Herscovitch, l'engagement de conformité, dans sa dimension instrumentale, est un engagement de performance (*commitment to perform*), davantage qu'un engagement de loyauté ou de continuité (*commitment to remain*) (Meyer & Herscovitch, 2001, p. 306).

Penley et Gould (1988) ont de leur côté basé leur recherche sur les travaux précurseur d'Amitai Etzioni (1961) : leur modèle présente 3 formes d'engagement : moral, calculateur et aliénant. On retrouve dans leur approche l'idée d'une dimension instrumentale présente chez O'Reilly et Chatman avec l'engagement de conformité, la dimension « aliénante » devant être rapprochée de l'idée d'un engagement de continuité reposant sur des liens qui renchérissent le départ éventuel de l'organisation.

Sur la base de l'approche attitudinale que Mowday et al. ont initiée, Allen et Meyer (1990; 1991) affinent le concept d'engagement avec leur modèle à trois composantes (*Three Components Model* ou TCM). Leur objectif consiste à « dépasser la distinction existante entre engagement attitudinal et comportemental » (1991, p. 61). L'engagement est toujours considéré comme un état psychologique qui caractérise le lien entre un individu et une organisation, et qui affecte son comportement au travail,

mais il est analysé à travers un nouveau cadre multidimensionnel. Allen et Meyer identifient trois composantes principales : une composante affective, une composante de continuité, et une composante normative.

La composante affective ne présente pas de différence significative avec la définition qu'en ont donné Mowday et Porter (Porter et al., 1974, 1979). La composante de continuité est dérivée de l'approche séminale de Becker (1960) et du concept de « *side bets* », ces investissements ou perspectives perdus en cas de départ de l'organisation. La composante normative relève d'un sentiment d'obligation morale et de loyauté envers l'organisation. Il leur a été objecté, comme à O'Reilly et Chatman, que cette dernière était corrélée à la composante affective et que le construit pouvait être réduit à 2 dimensions. Inversement, la critique adressée à la composante de continuité met en cause son caractère unidimensionnel : on pourrait considérer qu'il faut séparer la perception de coûts en cas de départ (« *perceived sacrifices* »), de l'appréciation sur d'éventuelles opportunités en dehors de l'entreprise. En clair, les « *side bets* » seraient insuffisants à expliquer la composante de continuité.

Meyer et Herscovitch ont dressé un état des lieux dix ans après la publication du TCM, dans lequel ils soulignent les similarités importantes des différents modèles multidimensionnels. Ils suggèrent que les différences résiduelles proviennent de 3 états d'esprit (« *mind-sets* ») qui accompagnent l'engagement et contribuent à lui donner sa forme : 1) le *désir* de poursuivre une action de façon déterminée caractérise la forme affective, ou émotionnelle, ou psychologique, de l'engagement, 2) Les *coûts perçus* qui caractérisent la volonté de rester ou non dans l'organisation, et 3) les *obligations perçues* qui caractérisent la dimension normative (Meyer & Herscovitch, 2001). Ils ont pour ambition de présenter un modèle général de l'implication organisationnelle, qu'ils redéfinissent ainsi :

“A force that binds an individual to a course of action of relevance to one or more targets. As such, commitment is distinguishable from exchange-based forms of motivation and from target-relevant attitudes, and can influence behavior even in the absence of extrinsic motivation or positive attitudes” (Meyer & Herscovitch, 2001, p. 301).

Cette définition permet de faire droit à différentes formes d'engagement (attitudinal, comportemental, affectif, moral, calculé, axiologique...) aussi bien qu'à différentes cibles de l'engagement (l'organisation, le syndicat, le métier, le chef, la carrière, etc.). Les auteurs laissent en revanche de côté la question de savoir de quelle nature est cette force qui guide les comportements, quelle en est l'origine (« *the nature or origin of such a stabilizing force that gives directions to behavior* » (Ibid.)), et considèrent à nouveau le contexte socio-culturel comme une variable non pertinente.

Bien que le modèle TCM se soit progressivement imposé, la discussion sur les dimensions ou composantes devant être prises en considération pour disposer d'un modèle explicatif pertinent de l'engagement organisationnel ont continué, du moins dans le champ des études du comportement organisationnel nord-américain, selon la trajectoire que questionnait Sievers dès 1990.

Un modèle à quatre dimensions a ainsi été proposé par Cohen (2007), introduisant une variable négligée : le temps. Cohen suggère ainsi que « *l'engagement normatif défini et mesuré par Allen et Meyer (1990) est plus pertinent en tant que propension à l'engagement pré-embauche, plutôt que comme un engagement post-embauche* » (2007, p. 342). On retrouve ce souci d'intégrer la temporalité dans la critique du TCM par Solinger et al. (Solinger et al., 2008), qui suggèrent que ni l'engagement de continuité ni l'engagement normatif n'ont de sens juste après l'embauche, ou juste avant la retraite.

Un des objections les plus sérieuses au modèle TCM d'Allen et Meyer concerne la nature des fameux liens ainsi que leur « cible ». Klein et al. suggèrent ainsi que tous les liens qui relient l'individu à l'organisation (affectifs, normatifs, de continuité), et toutes les cibles de ces liens (l'organisation, la carrière, l'équipe...) ne relèvent pas nécessairement de l'engagement. Ils proposent une définition plus restrictive basée sur « *un continuum de liens psychologiques* » dont l'engagement n'est qu'un cas particulier, « *reflétant le dévouement volontaire (volitional dedication) et la responsabilité envers une cible* » (Klein et al., 2012, p. 130). Ils définissent en conséquence quatre types de liens prenant place dans un continuum : consentement, conformité instrumentale, engagement, identification.

5.3.2. Mesurer l'engagement organisationnel

Les questions de définition de l'engagement organisationnel, comme le questionnement sur leur composantes ou le nombre de dimensions à prendre en compte, sont liées à la mise au point de dispositifs de mesure de l'engagement à des fins managériales, mais aussi à des fins de recherche, afin d'identifier des antécédents et des corrélats (Rojot et al., 2009).

Porter et Mowday ont ainsi été les premiers à développer, en regard de leur modèle, une échelle de mesure basée sur un questionnaire qui a longtemps dominé le champ des recherches sur l'engagement, *l'Organizational Commitment Questionnaire* ou OCQ (Porter et al., 1979). Celui-ci est basé sur un construit unidimensionnel, l'engagement affectif, tel que défini plus haut.

Depuis 1990, c'est toutefois l'outil de mesure issu du TCM de Allen et Meyer (1991) qui est de loin le plus cité et le plus utilisé. Il est considéré comme étant le plus robuste et le plus pertinent, en dépit

des limites qui ont été identifiées et que nous avons pour partie mentionnées précédemment (Kim et al., 2010; Meyer & Herscovitch, 2001).

La question des antécédents de l'engagement organisationnel, c'est-à-dire les éléments à l'origine de son développement au sein d'une organisation donnée, ainsi que celle de ses corrélats, le cas échéant de ses effets ou conséquences sur la performance de l'organisation ou de l'individu, n'a pas fait l'objet d'autant d'attention que les questions de définitions ou de mise au point d'un outil de mesure.

Au titre des antécédents, Meyer et Smith (2000) ont étudié l'impact des pratiques RH ayant pour ambition de favoriser l'engagement, et conclu à l'absence d'efficacité directe.

Selon eux, ce sont davantage les perceptions liées à ces pratiques RH qui sont à prendre en compte, en particulier celles qui se traduisent en termes de support organisationnel (Eisenberger et al., 1986) et celles en termes de justice procédurale (Colquitt, 2001). Ces perceptions agissent comme un médiateur dans le lien entre les différentes formes d'engagement et les pratiques RH. Ils sont parvenus à cette conclusion en identifiant tout d'abord quatre classes de pratiques pertinentes : l'évaluation des performances, incitations, formation et suivi de carrière. Puis ils ont étudié la façon dont étaient perçues ces pratiques par les employés, en utilisant simultanément une échelle sur 6 critères développée par Meyer et al. (1993), le questionnaire sur le support organisationnel à 17 critères développé par Eisenberger et al. (1986) et enfin l'échelle à 7 critères sur la justice procédurale de Moorman (1991). Les résultats ont été confirmés par plusieurs études ultérieures (Tremblay et al., 2010).

Au titre de ses résultats ou conséquences, l'engagement organisationnel est supposé entraîner des comportements souhaitables chez les salariés.

La propension à rester, c'est-à-dire à ne pas quitter l'entreprise (Angle & Perry, 1981) est depuis Becker l'effet le plus commun attendu de l'engagement, indépendamment de savoir s'il est considéré comme positif ou non pour la performance de l'entreprise.

Comme nous l'avons souligné, ce sont plutôt les dimensions attitudinales qui ont fait l'objet d'attention, compte tenu des ambiguïtés de l'engagement comportemental :

“The advantages to organizations of having a committed workforce tend to be greatest in the case of affective commitment; the consequences of high levels of continuance commitment can actually be negative (see Allen & Meyer, 1996; Meyer & Allen, 1997). That is, affective commitment has been shown to have the strongest positive correlations with desirable work behaviour (e.g., performance, attendance, citizenship); correlations between normative

commitment and these same behaviours also tend to be positive, albeit somewhat weaker”
(Meyer & Smith, 2000, pp. 320–321).

Les études sur les corrélations avec la performance au travail, l'intensité du travail, la qualité du travail, la propension à consentir des sacrifices pour l'organisation, c'est-à-dire bien au-delà des effets sur le seul turnover, ont démarré à la fin des années 80, soit quasiment en même temps que les études sur l'engagement au travail, que nous verrons plus loin.

Le premier effet de l'engagement organisationnel à avoir fait l'objet d'une étude a été logiquement celui qui portait sur la performance au travail ou *job performance* (Meyer et al., 1989). Le dispositif consistait à ajouter une évaluation faite par les superviseurs à la mesure habituelle de l'engagement organisationnel et de la satisfaction au travail.

L'étude a montré une corrélation négative entre l'engagement de continuité et la performance, résultat qui a été nuancé par la suite (Somers & Birnbaum, 1998) mais qui confirme la difficulté à manipuler cette dimension. En revanche, l'engagement affectif s'est révélé positivement corrélé à la performance individuelle, ce qui était un résultat intuitivement attendu mais encore non mesuré. Le résultat le plus important est en réalité l'abandon, à cette occasion, d'un modèle qui faisait reposer la performance de l'organisation sur l'optimisation des coûts associés au turnover, au profit d'une modèle intégrant une évaluation de la performance par des membres de l'encadrement.

Près de dix ans après, le lien entre performance de l'organisation et engagement organisationnel était toujours considéré comme insuffisamment étudié au regard du nombre de recherches sur d'autres corrélats et antécédents (Somers & Birnbaum, 1998). Sont alors apparus des modèles multidimensionnels incorporant la maîtrise des tâches ou « *task proficiency* » (Meyer & Smith, 2000) ou l'*Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, que l'on traduit généralement par comportement de citoyenneté organisationnelle, un concept inauguré par Organ (1988), que Somers et Birnbaum définissent comme « *intégrant des comportements altruistes en plus d'une tendance à se conformer aux normes, à la politique et aux procédures de l'organisation* » (1998, p. 623).

Les deux auteurs examinent les corrélations entre trois cibles habituelles de l'engagement (le métier, la carrière, l'organisation) et trois variables qui sont la maîtrise des tâches (via une évaluation par le superviseur), la performance individuelle globale non liée à des incitations directes donc incluant le comportement « citoyen » (vie des enquêtes auprès des clients), et l'impact négatif sur l'organisation (à travers le dossier disciplinaire des salariés). L'étude a montré une corrélation positive entre la maîtrise des tâches et l'engagement pour sa carrière, mais aucune corrélation entre l'engagement affectif et la performance individuelle.

Avant de conclure sur l'engagement organisationnel puis de passer à la revue du concept d'engagement au travail tel qu'il a été étudié depuis les années 90, nous devons mentionner un courant un peu à part du « mainstream » que nous venons de décrire, mais qui s'y rattache toutefois, c'est celui de l'implication dans le travail (« *job involvement* »). Ces travaux s'inscrivent au sein des premières tentatives de modélisation et de mesure de l'implication organisationnelle dans les années 70. L'implication au travail est ici considérée comme une résultante souhaitable de l'implication organisationnelle, au même titre que la capacité à retenir les employés ou la performance globale de l'organisation. On doit l'essentiel de cette approche qui trouve ses racines dans les théories de la motivation à Kanungo (1979), lequel présente l'implication au travail comme l'exact opposé de l'aliénation :

“It must be pointed out that the terms alienation and involvement are used here to indicate bipolar states of the same phenomena” (Kanungo, 1979, p. 120): “In the present approach, work involvement is viewed as a generalized cognitive (or belief) state of psychological identification with work insofar as work is perceived to have the potentiality to satisfy one's salient needs and expectations.” (Ibid. p. 131).

La dimension affective qui forme le cœur de l'approche de l'implication organisationnelle est ici rejetée au profit d'une approche cognitive qui met en jeu la satisfaction de besoins identifiés. Kanungo a développé une échelle de mesure en lien avec son modèle, qui a été régulièrement utilisée (Perrot, 2005).

5.3.3. Conclusions de la revue du concept d'engagement organisationnel

Rappelons que les réponses que nous cherchions dans la littérature faisaient suite à ce constat : la PDT propose un modèle dans lequel l'engagement au travail est spontané, résultant d'une mise en mouvement de l'individu conformément à la théorie des pulsions. Mais l'engagement est structurellement porteur de transgressions, en raison de l'irréductibilité de l'écart entre le prescrit et le réel. L'implication subjective combinée à ces transgressions, par nature invisibles des managers, conduit à un résultat paradoxal : l'engagement des salariés, pourtant souhaitable, conduit à rendre l'organisation de plus en plus ingouvernable.

Comme on peut le voir à travers cette revue sur l'engagement organisationnel, les problèmes organisationnels éventuellement causés par l'engagement ne sont pas pris en compte. La seule corrélation négative concerne l'engagement dit de continuité.

De façon générale, les raisonnements sont tous de nature hypothético-déductive, avec une recherche de variables prédictives et de corrélations statistiques qui seront le cas échéant interprétées comme autant de liens de causalité. La mise à nu conceptuelle des mécanismes ne constitue pas un réel enjeu, ni la prise en compte du contexte socio-culturel, comme nous l'avons souligné à plusieurs reprises.

La controverse porte sur la nature et la définition de l'engagement, sur sa mesure, sur sa désirabilité, ses antécédents et ses effets, qui sont supposés positivement corrélés, ou dans le pire des cas avec des effets négatifs mineurs comme souligné par J. George. Le problème que la PDT décrit et que nous avons rencontré n'est pas identifié par la littérature sur l'engagement organisationnel, qui reste fondamentalement behaviouriste, et pour laquelle la vie psychique ne présente pas d'intérêt.

Il n'y a selon cette littérature pas de face sombre de l'engagement, de même qu'il n'y a pas de place pour un comportement engagé qui causerait du tort à l'organisation ou à la performance. Les problématiques de ce genre (Umphress & Bingham, 2011) ne sont pas traitées dans le champ de l'engagement organisationnel.

5.3.4. Engagement au travail (job engagement) vs engagement organisationnel

Porter et al., qui sont les figures de référence du courant de l'organizational commitment, mettent en avant dans une de leurs premières définitions de l'engagement « *une volonté d'exercer des efforts considérables pour le compte de l'organisation* » (Porter et al., 1974, p. 604). Tout l'enjeu des recherches sur l'engagement au travail consiste à découvrir à quels comportements réels cette disposition donne lieu, et quelles sont les modalités de cette mise en action effective.

Dans leur majorité, les définitions de l'engagement au travail mettent l'accent sur l'idée d'un effort discrétionnaire consenti pour atteindre les buts de l'organisation, ce qui est supposé avoir des effets bénéfiques aussi bien pour l'individu que pour l'organisation. Autrement dit, l'engagement au travail (*work engagement* ou *job engagement*) fait référence à « *la relation entre les employés et leur activité professionnelle, tandis que l'implication organisationnelle met l'accent sur la relation entre l'employé et l'organisation pour laquelle il travaille* » (Kim et al., 2010, p. 351).

Saks utilise une distinction similaire quand il réaffirme le caractère intra-rôle de l'engagement au travail :

« Engagement is not an attitude; it is the degree to which an individual is attentive and absorbed in the performance of their roles. And while OCB involves voluntary and informal

behaviors that can help co-workers and the organization, the focus of engagement is one's formal role performance rather than extra-role and voluntary behavior"(Saks, 2006, p. 602).

Les deux construits, engagement au travail et engagement organisationnel, sont supposés avoir une influence sur le bien-être des employés, à travers la satisfaction au travail, et sur la performance de l'organisation, à travers la performance individuelle et la baisse du turnover (Kim et al., 2010). Comme Saks le souligne :

"Job and organization engagements are related but distinct constructs (...) job and organization engagements explained significant and unique variance in job satisfaction, organizational commitment, intention to quit, and OCBO⁴⁶" (Saks, 2006, p. 613).

Il reste toutefois des désaccords sur la nature de cette relation entre les deux : certaines études suggèrent que l'engagement au travail est un antécédent de l'engagement organisationnel (Albrecht, 2012), tandis que dans d'autres travaux l'engagement au travail apparaît comme une résultante de l'engagement organisationnel (Cantor et al., 2012).

5.3.5. Le modèle de Kahn (1990), enrichi par Rich et al. (2010)

W. A. Kahn (1990) est reconnu comme l'auteur de la première théorie ancrée sur l'engagement au travail (« *grounded theory of work engagement* »), inspirée par la théorie des rôles d'Erving Goffmann (1961), qui l'emprunte lui-même à l'approche pionnière de Mead (1934). L'idée générale est que les individus tiennent des rôles successifs, au travail, en famille, dans la vie en général, dans lesquels ils investissent une part plus ou moins importante de leur moi préféré (« *preferred self* »), c'est-à-dire « *les dimensions d'eux-mêmes que, dans les conditions appropriées, ils préfèrent utiliser et exprimer dans le rôle qu'ils tiennent⁴⁷* » (Kahn, 1990, p. 700).

Kahn nomme engagement personnel et désengagement personnel ces « *calibrations du moi-dans-le-rôle* » (« *calibrations of self-in-role* »), que nous proposons de traduire de façon moins littérale par « *niveau d'investissement subjectif dans le rôle* », et qui rejoint l'idée d'une implication de la subjectivité que l'on retrouve dans la PDT (Kahn, 1990, p. 694).

⁴⁶ OCBO = Organizational citizenship behavior directed to the organization (OCBI = to individuals)

⁴⁷ *"The dimensions of themselves that, given appropriate conditions, they prefer to use and express in the course of role performances."*

“Personal engagement is the simultaneous employment and expression of a person’s “preferred self” in task behaviors that promote connections to work and to others, personal presence (physical, cognitive, and emotional) and active, full role performances” (...)

“Personal disengagement, conversely, is the simultaneous withdrawal and defense of a person’s preferred self in behaviors that promote a lack of connections, physical, cognitive, and emotional absence, and passive, in- complete role performances” (Ibid. p. 700-701).

Ces niveaux d’investissement subjectif plus ou moins importants dépendent de la réponse à trois interrogations psychologiques.

La première question que se posent les individus avant d’investir une part croissante d’eux-mêmes dans le rôle qu’ils tiennent est : quel sens cela a-t-il pour moi de m’investir dans cette activité ? La réponse s’exprime en termes de congruence de valeurs avec l’organisation (« *meaningful* »). Ce sens s’apprécie au regard de la tâche à accomplir, des caractéristiques du rôle à tenir, et des interactions avec les autres acteurs.

La seconde question concerne la sécurité : quel est le risque encouru si je m’investis ? La réponse fait appel au support organisationnel perçu (Eisenberger et al., 1986), caractérisé par la nature des relations interpersonnelles, les dynamiques de groupe, le style de management et les normes et procédures organisationnelles.

Enfin, la troisième question est formulée en termes de disponibilité : suis-je disponible pour agir ainsi ? C’est une disponibilité cognitive qui traduit une disposition à s’engager à un moment précis, avec le sentiment d’être prêt et d’y être préparé. La réponse passe par une auto-évaluation (« *core self-evaluation* »). Les individus doivent se sentir en possession des ressources psychologiques nécessaires.

De nombreux chercheurs utilisent le modèle de Kahn dans le domaine de l’engagement au travail, et ont élaboré leurs propres constructions sur cette base (Bakker & Demerouti, 2008; E. R. Crawford et al., 2010; Schaufeli et al., 2002).

Rich, Lepine et al. ont ainsi basé sur Kahn leur tentative d’identifier les antécédents et les effets de l’engagement au travail sur la performance (Rich et al., 2010), tandis que Saks s’efforçait d’isoler chez les salariés les déterminants du degré d’investissement de soi (Saks, 2006), en mobilisant la théorie de l’échange social de Blau (SET), qui selon lui « *donne un fondement théorique au choix des salariés d’être plus ou moins engagé dans leur travail et envers l’organisation* » (p. 603). L’ambition de Saks consiste à prolonger l’approche de Kahn en identifiant les pratiques RH à mettre en œuvre pour que les salariés perçoivent l’échange comme équitable, en particulier en termes de support organisationnel perçu, considéré comme une variable prédictive fiable de l’engagement au travail et envers l’organisation.

Saks suggère que si l'organisation cesse de remplir sa part dans l'échange, par exemple en fournissant un niveau de support managérial inférieur à ce qui est attendu, les salariés vont se mettre en retrait également⁴⁸.

Comme le soulignent toutefois Rich et al. (2010), la littérature n'explique pas selon quels mécanismes l'engagement des salariés procure des avantages compétitifs à leur organisation. Si la performance dans le travail résulte de la combinaison entre des caractéristiques subjectives de certains salariés et certains facteurs organisationnels à mettre en œuvre, quelle est-elle et quel en est le principe ? Leur hypothèse est que le modèle d'engagement de Kahn permet de comprendre la performance en ce qu'elle est l'addition d'une qualité d'exécution des tâches prescrites et d'un comportement de citoyenneté organisationnelle (OCB, voir plus haut) formant un mécanisme qui relie les facteurs organisationnels et les caractéristiques individuelles à la performance dans le travail. Les 3 antécédents identifiés ici comme pertinents sont ainsi la congruence des valeurs, le support organisationnel perçu, et l'auto-évaluation. L'engagement dans le travail, la satisfaction au travail et la motivation intrinsèque ne sont pas identifiés comme antécédents pertinents.

Cette approche s'accompagne d'une échelle de mesure, la *Job Engagement Scale* (JES : Rich et al., 2010), qui est la concurrente directe de celle développée aux Pays-Bas, au sein de ce que nous avons appelé l'école hollandaise.

5.3.6. L'école hollandaise

Durant les vingt dernières années, le champ d'étude de l'engagement a été largement investi par des chercheurs hollandais, de nombreux travaux étant menés à Utrecht : Schaufeli, Bakker, Albrecht, Demerouti et leurs collègues, qui se placent dans la lignée de M. Seligman et de la psychologie positive (Seligman, 2019). Après avoir mis en place une échelle de mesure, l'Utrecht Work Engagement Scale (UWES, Schaufeli et al., 2002), ces chercheurs ont mis l'accent sur la relation entre l'engagement au travail et la performance individuelle (opérationnalisée au moyen d'une évaluation par les collègues et/ou par les clients de la compétence intra- et extra-rôle), et posent l'hypothèse que les caractéristiques de l'activité et les ressources personnelles constituent les principales variables prédictives de l'engagement, à l'intérieur d'un modèle appelé JD-R pour *Job Demands-Resources* (Bakker, 2011; Bakker & Demerouti, 2008). Il formalise les conditions de travail en fonction des

⁴⁸ C'est une autre façon d'aborder l'idée de « *feelings of entitlement* » sur laquelle nous reviendrons au chapitre 6, que Lopes (2015, 2016) emprunte à Hart et Moore (2008).

exigences (« *demands* ») et des ressources (« *resources* ») de l'activité considérée. Selon ce modèle, les déterminants de l'engagement sont les ressources offertes c'est-à-dire « *les aspects physiques, sociaux ou organisationnels de l'activité, qui peuvent a) réduire les exigences du travail et ses coûts associés b) faciliter l'atteinte des objectifs c) stimuler le développement personnel et l'apprentissage* » (Bakker, 2011, p. 266; Schaufeli & Bakker, 2004), ainsi que les ressources personnelles, c'est-à-dire l'évaluation et l'estime de soi positive, la confiance dans ses capacités, la propension à l'optimisme.

L'échelle de mesure UWES propose une opérationnalisation de l'engagement, défini comme un état persistant et omniprésent, affectif, cognitif et motivationnel, d'accomplissement et de réalisation lié au travail, autour de trois dimensions : la vigueur, le dévouement, l'investissement dans le travail.

« Engagement is a positive, fulfilling, work-related state of mind that is characterized by vigor, dedication, and absorption » (Schaufeli et al., 2002, p. 74).

Le concept d'engagement était initialement envisagé par ces auteurs comme l'opposé de l'épuisement professionnel (*burnout*) conformément à l'approche de Maslach (1981), que nous avons déjà mentionnée, soit une approche uni-factorielle à l'origine. L'outil de mesure ultérieur usuel qui en a été dérivé, le MBI-GS⁴⁹ adoptait en 1996 une approche multifactorielle (épuisement, cynisme, diminution de l'efficacité au travail). Avec l'UWES l'ambition consistait à proposer un modèle de même nature, symétriquement opposé. Si le *burnout* était caractérisé par une combinaison d'épuisement (activité faible) et de cynisme (identification faible), l'engagement est proposé comme combinant à la fois vigueur (niveau activité élevé, volonté de consentir les efforts nécessaires pour venir à bout des difficultés) et dévouement (identification forte). A la diminution de l'efficacité, le nouveau construit oppose « l'absorption », que nous avons traduit par investissement, au sens d'être absorbé par son travail, avec une difficulté à s'en détacher.

Cette approche peut être vue (voir Schaufeli et al., 2002, p. 73) comme la première tentative d'opérationnaliser le construit théorique proposé par Kahn quelques années plus tôt (Kahn, 1990).

Elle a fait l'objet d'une discussion académique soutenue, synthétisées dans deux articles de référence (Bakker et al., 2011b; Bakker & Albrecht, 2018). La question consiste notamment à savoir, comme nous l'évoquons en début de chapitre, si l'apparition d'un champ d'étude spécifique de l'engagement au travail distinct de l'engagement organisationnel, plus ancien, présente un intérêt en termes de contribution.

⁴⁹ Maslach-Burnout Inventory-General Survey (Schaufeli et al., 1996), sur la base du Maslach-Burnout Inventory (Maslach and Jackson, 1981, Maslach & Leiter, 1997)

Les résultantes de l'engagement au travail sont en effet assez proches de celles de l'engagement organisationnel. Les comportements de citoyenneté organisationnelle et la maîtrise des tâches sont identifiées comme les variables corrélées les plus intéressantes : « *il est démontré que l'engagement est à l'origine d'un haut niveau de créativité, de performance individuelle, de comportement de citoyenneté organisationnelle et de satisfaction des clients* » (Bakker & Albrecht, 2018, p. 4).

Cette proximité de résultat avec l'étude de l'engagement organisationnel fait dire à certains que le nouveau construit n'est que « *du vieux vin dans une nouvelle bouteille* ». Les auteurs défendent ainsi leur construit théorique, en faisant de l'engagement organisationnel une résultante de l'engagement au travail :

“Engagement is an important standalone motivational construct that is independent of other such constructs which, in the main, are better conceptualized as outcomes of engagement”
(Bakker et al., 2011a, p. 9)

Le contexte et le climat social dans l'organisation ont été identifiés comme antécédents de l'engagement, ce qui porte logiquement l'attention sur les pratiques de management, notamment RH. Une corrélation entre engagement au travail et leadership transformationnel (Bass, 1991) a été observée. De la même façon, et contrairement à une opinion répandue, l'incivilité au travail améliore rarement la productivité, tandis que l'augmentation du niveau de civilité dans les rapports de travail augmente l'engagement au travail (Leiter et al., 2009 in Bakker et al., 2011b, p. 20), ce qui fait de l'OCB un antécédent de l'engagement et non une résultante, comme la plupart des études ont cherché à le montrer.

5.3.7. Conclusions de la revue du concept d'engagement au travail

Les réponses que nous cherchions dans ce pan de littérature sont les mêmes que pour l'organizational commitment (voir § 5.3.3 de la présente section).

L'engagement au travail est ici également présenté comme une disposition bénéfique pour l'organisation comme pour le salarié, ce qui a conduit à occulter toute réflexion critique sur le sujet, et sans tenir compte du contexte anthropologique propre, avec une approche sous influence américaine. L'impact de l'engagement sur la santé est ainsi considéré comme positif pour l'individu, et agit comme médiateur au niveau de la performance collective, par le biais de la diminution des arrêts maladies. Des recherches plus récentes ont commencé à remettre en question l'univocité de cette corrélation (Bakker et al., 2011b, 2011a; George, 2010, 2011).

J.M. George (2011) montre notamment que les résultantes de l'engagement sont généralement positives pour l'organisation, mais pas nécessairement pour les salariés. La corrélation entre satisfaction au travail et engagement au travail ne doit pas, dit-elle, cacher certains aspects déplaisants de l'engagement, « *qui n'ont rien de fun sur le moment* » (Ibid., p. 56). Et il ne s'agit évidemment pas de l'obligation de faire sa part du « sale boulot » (« *to perform necessary evil* ») (Molinsky & Margolis, 2005) ni des actions répréhensibles accomplies pour le bien de l'entreprise (Umpress & Bingham, 2011). Par ailleurs, continue George, le coût de l'engagement pour les employés est rarement pris en compte, dans la mesure où il est rarement payé pour ce qu'il fournit au-delà de ce qui est explicitement prévu par son contrat, sans même parler de la partie « extra-rôle »⁵⁰.

Enfin, les coûts extrinsèques quand il y en a, sont pour l'essentiel supportés par les salariés (George, 2011) : moins de temps en famille, absence de déconnexion ainsi que, à l'extrême, *burnout* et suicides, ce qui conduit à parler de face sombre de l'engagement (Bakker et al., 2011a, 2011b).

George a également émis une objection de nature différente, qui nous intéresse du point de vue de la PDT : selon elle (George, 2009, 2010), la littérature considère l'engagement est un comportement conscient qui résulte de l'exercice d'une volonté. Le management doit donc travailler sur cette volonté en mobilisant des facteurs extrinsèques et intrinsèques. L'erreur consiste à croire que les comportements sont exclusivement le résultat de l'exercice de la volonté. L'engagement pourrait ainsi résulter de processus inconscients. Des comportements apparemment désengagés (George cite l'exemple du salarié qui s'en remet à son intuition (« *informed gut feelings* ») plutôt qu'à de savants calculs) peuvent conduire à de meilleurs résultats, de sorte qu'une certaine forme de dilettantisme est dans certaines conditions préférable à un excès d'engagement conduisant à peser indéfiniment le pour et le contre (George, 2010, p. 257).

Jennifer M. George (2011) est à notre connaissance la seule à envisager la possibilité qu'il puisse y avoir trop d'engagement, mais elle le fait essentiellement du point de vue de l'individu, les conséquences sur l'organisation ne pouvant être qu'indirectes, via l'impact sur l'individu. Elle mentionne par exemple, outre les incidences sur la santé, la vie familiale ou le burnout, la sous-estimation des difficultés en raison d'une trop grande estime de soi, l'optimiste irréaliste conduisant à une obstination inutile, la trop grande confiance en soi qui fait prendre de mauvaises décisions, etc.

Avec l'interrogation sur le caractère « contagieux » de l'engagement (Bakker et al., 2011a) apparaît une dimension collective complètement absente de la littérature : « *si des collègues s'influencent mutuellement avec leur engagement au travail, ils se pourraient qu'ils aient une meilleure performance*

⁵⁰ On peut à ce titre rapprocher l'approche de Norbert Alter en termes de don (Alter, 2010) de la littérature sur les comportements « citoyens » type OCB (Organ, 1988)

collective » (p. 15). Au-delà de la naïveté d'une telle découverte, il faut noter que la corrélation avec la performance collective a été étudiée (Costa et al. 2015, in Bakker & Albrecht, 2018) mais le questionnement ne sort pas d'un cadre dominé par l'individualisme méthodologique (sur lequel nous proposons de nous arrêter dans la section suivante) : au lieu de parler de coopération, sans même parler d'apprentissage organisationnel, Bakker utilise le terme « contagion ».

Faute de considérer la nature structurellement transgressive de l'engagement, la littérature ne voit pas le potentiel de chaos qu'il embarque. Et donc rate une dimension quand elle s'intéresse à une éventuelle face sombre, ainsi que la nécessité de le canaliser, cette préoccupation étant réduite au besoin de coordination générique.

La question est dès lors de voir dans quelle mesure on peut articuler la PDT avec les approches orthodoxes dominantes (mainstream) afin d'analyser le phénomène.

5.4. Articuler PDT et approches mainstream de l'engagement

Les approches orthodoxes dominantes de l'engagement en gestion que nous venons de présenter adoptent une perspective anthropologique de l'homme au travail proche de celle des économistes, marquée par l'individualisme méthodologique et la théorie du choix rationnel (Favereau, 2016), avec une rationalité comme on le sait à la fois étendue (à la dimension axiologique, aux préférences subjectives, etc.) et limitée (intégrant les apports des sciences cognitives). Le principe demeure ainsi celui d'un calcul coût-bénéfice, aussi imparfait soit-il, et aussi large que soit la notion de bénéfice à prendre en considération, culturellement teinté de contractualisme à la mode américaine.

On retrouve naturellement ce cadre d'analyse dans la théorie de l'échange social (Blau, 1964) qui influence de nombreux travaux sur l'engagement (Saks, 2006), et cette vision irrigue de façon générale le courant de l'engagement organisationnel, comme celui de l'engagement au travail.

Il faut donc discuter deux dimensions de ce cadre : la rationalité et l'individualisme méthodologique.

Nous avons assez longuement développé aux chapitres 3 et 4 la question de la rationalité, en montrant que la PDT explique la mise en mouvement, l'action humaine, par la métapsychologie freudienne, en particulier par la théorie des pulsions.

C'est un cadre théorique qui s'articule difficilement avec celui de la TCR. Il ne nous apparaît pas, toutefois, que la PDT rejette intégralement et systématiquement toute position visant à faire intervenir un calcul optimisateur dans les déterminants du comportement individuel. À notre connaissance, Dejours ne s'est jamais explicitement prononcé sur ce point. Son propos consiste davantage, nous semble-t-il, à exclure du champ d'application de la TCR les deux domaines de la sublimation : le champ érotique qui passe par l'amour, et le champ social, qui passe par le travail.

S'agissant de l'individualisme, la question est plus nuancée.

5.4.1. Définir la performance de l'organisation et passer de l'individuel au collectif

La première remarque que l'on peut faire concerne la confusion entourant la distinction entre performance individuelle et performance collective, la littérature ne parlant que de « *job performance* », avec des dispositifs de mesure tournés vers l'évaluation individualisée.

À partir du moment où tout phénomène collectif s'envisage comme l'agrégation neutre de phénomènes individuels, ce qui est le cas dans la littérature étudiée, la performance collective n'a pas d'autre signification ni dimension que d'être le résultat de la somme des performances individuelles.

Comme nous l'avons mentionné dans la revue de littérature, la seule occurrence récente d'un concept de « *team performance* » concerne une éventuelle contagiosité de l'engagement individuel. Pour le reste la notion de « *job performance* », qui est de loin la plus utilisée, renvoie à la performance individuelle par rapport à la tâche à accomplir (« *in-role performance* ») tandis que la performance extra-role renvoie également à une dimension individuelle bénéfique pour l'organisation.

L'organisation n'est dans ce cadre que la forme visible de la coordination des individus et des tâches. Cette coordination peut être plus ou moins efficace, elle exprime la performance du manager lui-même. Mais elle n'est porteuse de rien d'autre que la somme des performances individuelles qu'elle permet.

Les interdépendances entre agents étant réduites à des questions de coordination, l'apparition d'externalités négatives résultant de la performance individuelle, au sens d'un impact négatif sur l'organisation ou la performance d'un autre individu, est conceptuellement impossible. *Ce cadre théorique ne permet pas d'envisager une face sombre de l'engagement.* Un surcroît d'engagement est bénéfique pour l'organisation, une diminution de l'engagement est néfaste pour l'organisation : il n'y a pas d'autre connecteur logique envisageable entre l'engagement individuel et la performance de

l'organisation, toute observation divergente étant analysée comme un défaut de coordination, donc une défaillance des prescriptions⁵¹.

Il apparaît dès lors logique que les seuls travaux sur le sujet aient porté non pas sur l'impact organisationnel mais sur les effets sur l'individu lui-même, sous la forme de l'épuisement professionnel (George, 2011). Pour identifier et observer des effets de bord, il faut accepter de considérer que l'organisation, via la coopération, est en mesure de produire une performance qui est indépendante de la performance individuelle, ou bien de façon alternative intégrer à la performance individuelle une dimension collective, comme on internaliserait une externalité en économie.

La littérature se révèle ainsi incapable de rendre compte du phénomène identifié par la PDT et que nous constatons quotidiennement : l'engagement est également générateur de chaos organisationnel.

Même une littérature plus proche de la PDT, distincte de celle sur l'engagement, comme l'est celle sur l'apprentissage organisationnel (Argyris & Schön, 1978) ne rend pas compte du besoin de coopération qui naît de l'engagement des individus au travail. Pas plus qu'ailleurs, l'engagement n'y est envisagé comme un antécédent du besoin de coopération.

Nous soutenons en conséquence qu'il y a là un angle mort dans l'analyse de l'engagement, et que la PDT fournit un cadre théorique permettant d'apporter une réponse à cette lacune, sans pour autant remettre en cause l'individualisme sous-jacent.

5.4.2. Activité déontique et individualisme méthodologique

La PDT ne relève certes pas du paradigme de l'individualisme méthodologique puisqu'elle reconnaît au collectif une dimension excédant la somme de ses parties. Mais elle le fait d'une façon très singulière, en intégrant le collectif à l'individuel, et non en ajoutant une dimension ou en traitant l'individu comme étant « agi par » la structure ou le collectif.

Voici ce qu'écrivait Dejours à ce sujet : « *Que mes recherches soient classées du côté de l'individualisme méthodologique ne me gêne guère, même si cela me paraît discutable. En revanche, je ne voudrais pas qu'on puisse extrapoler (...) que je considère les « phénomènes » sociaux comme l'addition ou la*

⁵¹ Ce qui au passage est problématique : il est toujours moins risqué de mettre un dysfonctionnement de l'organisation sur le compte d'un manque d'engagement que sur celui d'un défaut des prescriptions, lesquelles émanent de l'encadrement. Nous y reviendrons au chapitre suivant en montrant que la généralisation de la relation d'agence consiste précisément à faire reposer la responsabilité de la performance collective sur les individus.

réplication à l'identique, en grand nombre, de comportements individuels (...) La coopération produit quelque chose de nouveau dans l'ordre des comportements » (Durand et al., 2000, pp. 337–338).

La PDT est une théorie de la coopération (Dejours et al., 2021) : ce qui définit un collectif c'est sa propension à organiser la coopération entre ses membres, c'est-à-dire une capacité d'agir sur les règles encadrant le travail collectif par voie délibérative. C'est la participation de ses membres à l'activité déontique qui crée le collectif, dont le fonctionnement garantit aussi bien la progression de la performance globale que l'augmentation des performances et compétences individuelles. L'activité déontique puis la sublimation s'apparente à une intégration du collectif par l'individu, en même temps qu'une intégration de l'individu dans le collectif, qui conduit à la prise en compte des interactions et à l'apprentissage organisationnel.

Le collectif est ainsi davantage que la somme des individus qui la composent dans le sens où il est capable de produire l'augmentation des individus et qu'il produit des résultats qu'aucun de ses membres ne peut ni anticiper, planifier.

Dejours explique ainsi la performance collective *indépendamment* de la performance individuelle. *C'est parce que le travail individuel intègre la dimension collective qu'il agit positivement sur la performance collective, et non parce qu'il est plus engagé.* L'engagement qui mène à la performance collective ne se limite pas à une intensification des efforts comme la littérature l'envisage, il est élargi à une prise en compte du collectif à travers l'activité déontique.

Dans un second temps, le retour du collectif vers l'individuel à travers la sublimation conduit à l'augmentation des compétences de chacun, phénomène qui profite alors mécaniquement à l'organisation et à la performance collective.

La seule approche existante analysant les mécanismes de la performance collective est celle d'Argyris autour du concept d'organisation apprenante. C'est précisément son objectif que de faire porter ses observations au-delà de l'accumulation des performances individuelles, elle n'opère ainsi pas de liaison logique entre la performance de l'organisation et celle des individus qui en sont membres.

L'intérêt de la PDT tient en ce qu'elle permet d'explicitier le passage de la performance individuelle à la performance collective, au-delà des métaphores sportives naïves. Qu'il faille de bons joueurs pour faire une bonne équipe est acquis, et ne nécessite pas de savants protocoles d'observation. Que cette condition soit nécessaire, mais non suffisante, repose en revanche sur une argumentation moins évidente, reposant souvent sur des analogies sportives peu étayées : « on ne fait pas une équipe uniquement avec des n°10 », « il vaut mieux un joueur moyen qui joue collectif qu'un très bon joueur individualiste », etc.

Dejours donne de la consistance à la notion de jeu collectif, qui restait jusque-là une injonction vague : jouer collectif, c'est en réalité participer à l'activité déontique, qui est la seule activité constituante du collectif.

« Il n'y a de collectif que lorsque celui-ci a des règles qu'il s'est lui-même données. Ce point est essentiel : chaque collectif se donne ses propres règles » (Dejours, 2023, p. 208)

La PDT met à nu le fonctionnement de la coopération, soumettant de fait l'engagement individuel une nouvelle condition : l'engagement n'est souhaitable et porteur de performance tant individuelle que collective que s'il intègre une contrainte relative à la qualité de la coopération dans l'entreprise.

C'est la canalisation de l'engagement via l'activité déontique qui opère le lien avec la performance collective, et non l'accumulation de performances individuelles. L'activité déontique, dans ce cadre, peut dans le meilleur des cas s'analyser comme un médiateur entre l'engagement individuel et la performance collective tels qu'ils sont envisagés par la littérature, malgré les divergences qui demeurent par ailleurs.

5.4.3. Les raisons d'une impasse

La PDT reste en effet difficilement articulable avec l'approche attitudinale de *l'organizational commitment* (OC), dont les conceptions en termes d'identification avec les valeurs de l'organisation ou d'attachement à l'organisation via des investissements subsidiaires ne trouvent aucun écho chez elle. L'engagement en PDT est lié au « travailler », c'est-à-dire à ce qui se joue dans l'expérience subjective du travail, et à la place donnée au collectif. Il se joue donc au niveau de l'activité et non à celui de la décision de rester ou de quitter l'organisation, et les valeurs de l'entreprise n'entrent en ligne de compte qu'en tant qu'elles définissent ou influencent⁵² les conditions de la coopération et de la reconnaissance, qui s'éprouvent à travers le travail.

Les caractéristiques décrites par l'OC ne seraient sans doute pas rejetées par la PDT, mais demanderaient à être étudiées dans un cadre différent. On peut par exemple émettre l'hypothèse que l'appartenance à un collectif de travail constitue une forme d'investissement que l'individu aurait le sentiment de perdre en quittant l'organisation. Mais c'est de l'attachement au collectif de travail qu'il s'agirait, et non de l'attachement à l'organisation dans son ensemble.

⁵² Et encore, il faudrait à l'instar d'Argyris faire la distinction entre les valeurs professées et les valeurs en usage effectif, autre manifestation de l'écart entre le prescrit et le réel.

De surcroît et quand bien même l'existence d'un tel attachement était avérée, il ne serait en aucun cas un déterminant de l'engagement, qui reste en première instance spontané en PDT, mais un corrélât ou dans le meilleur des cas un résultat de l'engagement.

Enfin, ces « paris subsidiaires » sont optionnels dans la littérature, ce qui va à l'encontre de la perspective de la PDT pour laquelle l'engagement est non seulement spontané en première instance comme on vient de le rappeler, mais surtout ne résulte pas d'une décision rationnelle : « *Tout se passe comme si le sujet confronté à l'organisation du travail ne pouvait pas s'empêcher de mettre en action les ressources de son intelligence et de sa personnalité (...)* » (Dejours, 1980/2015, p. 237).

Nous sommes ainsi ramenés au point précédent : le courant de l'OC reste ancré dans un cadre théorique qui est celui de la TCR, quand la PDT veut en exclure le champ du travail.

D'un point de vue herméneutique, cette façon de chercher des corrélations, des antécédents, des résultantes est étrangère à la PDT. Si celle-ci n'est toutefois pas hermétique à la logique hypothético-déductive et accepte le principe que les mêmes causes produisent les mêmes effets toute chose étant égale par ailleurs, la PDT travaille en revanche sur des causes et des effets difficiles à mesurer. Le principal résultat d'un management psychodynamique, c'est la création d'un collectif effectif, c'est-à-dire une communauté dont les règles sont élaborées de façon délibérative par ses membres. L'existence et l'appartenance à ce collectif sont la source d'une augmentation de la performance collective, qui peut in fine être mesurée, et d'un accroissement du plaisir au travail, qui peut éventuellement être mesuré également. Mais le phénomène lui-même, (le collectif) ne nous paraît pas, à ce stade, mesurable.

Le rapprochement avec le courant de l'engagement au travail, qui relève d'une approche plus comportementale qu'attitudinale semble en première approche moins stérile.

Comme on l'a vu précédemment, le modèle dominant ce courant repose sur l'idée que les individus investissent dans leur travail une part plus ou moins importante de leur « *preferred self* », c'est-à-dire « *les dimensions d'eux-mêmes que, dans les conditions appropriées, ils préfèrent utiliser et exprimer dans le rôle qu'ils tiennent*⁵³ » (Kahn, 1990, p. 700), en fonction de l'évaluation qu'ils font de 3 critères psychologiques : le sens, c'est-à-dire la congruence de valeurs avec l'organisation, le risque encouru (notamment le support organisationnel perçu) et la disponibilité, c'est-à-dire une auto-évaluation de ses capacités au regard de la tâche à accomplir.

⁵³ "the dimensions of themselves that, given appropriate conditions, they prefer to use and express in the course of role performances"

Il reste dans cette approche, souvent combinée avec la théorie de l'échange social, une forte imprégnation du paradigme du choix rationnel qui rend l'articulation avec la PDT hasardeuse. En particulier et à l'instar des « paris subsidiaires » de Becker dans le courant de *l'organizational commitment*, l'individu garde la faculté de s'engager plus ou moins dans l'activité, tandis que la PDT fait état d'une force motrice presque irrépessible.

Il reste que l'idée que l'engagement est un investissement subjectif dans l'activité converge avec le modèle de la PDT. Nous n'avons plus affaire à un concept d'engagement correspondant à une intensification de l'effort comme le proposait le courant de l'OC, mais à un comportement relevant d'un investissement plus ou moins important de la subjectivité. Autrement dit il ne s'agit pas d'en faire plus, mais d'y mettre de soi-même, ce qui est une convergence avec la PDT.

Par ailleurs le calibrage de cet investissement, s'il répond dans la littérature sur l'engagement au travail à une logique d'échange rationnel, dépend également du support organisationnel perçu. Comme le souligne Dejours, l'engagement dans l'activité est systématique mais fragile : la tendance spontanée est à l'engagement mais cette dynamique peut être brisée par des pratiques managériales anti-sublimatoires. Auquel cas il y a bien une décision délibérée de brider son engagement. On retrouve ici l'idée développée en économie par Hart et Moore, reprise par Lopes, des « *feelings of entitlement* » (Hart & Moore, 2008; Lopes, 2015, 2016) : l'engagement est spontané, mais il est possible pour l'individu d'en limiter l'intensité au terme d'un calcul rationnel relatif aux contreparties qui étaient implicitement attendues, logées dans les incomplétudes du contrat de travail.

Enfin, comme nous l'avons déjà souligné à de nombreuses reprises, l'approche en termes de travail vivant de la PDT s'accommode difficilement des questions de mesure (Dejours, 2003), qui constituent un pan central de la littérature, celle sur l'engagement au travail n'y faisant pas exception.

En conclusion :

- La littérature ne permet pas d'envisager la face sombre organisationnelle de l'engagement, faute d'être capable de penser la relation entre l'individu et le collectif (il manque une théorie de la coopération).
- Les éclairages de la PDT, qui envisage l'engagement de façon plus complète et permet de comprendre les enjeux collectifs de l'engagement, sont difficilement articulables avec la littérature existante sur le sujet en gestion, malgré quelques intuitions communes dans le courant de l'engagement au travail, notamment le rôle du support organisationnel perçu, et la nature de l'engagement comme implication subjective.

- Les outils managériaux qui découlent de la littérature ont une visée individuelle, et utilisent des échelles de mesure de la performance individuelle sans dimension collective, tandis que les outils dérivant de la PDT visent à créer un collectif, ce qui est plus difficilement mesurable.

Nous avons présenté en introduction de ce chapitre notre recherche comme une tentative de traduction des découvertes de la psychodynamique du travail en dispositif managérial, et avons suggéré que celui-ci devait consister de façon centrale à gérer l'engagement des salariés.

Dans cette perspective et afin de valider le choix de privilégier l'approche de l'engagement par la PDT plutôt que les approches orthodoxes dominantes (« mainstream »), dont nous avons montré qu'elles se prêtaient difficilement à une synthèse, nous proposons de nous intéresser à un nouveau construit, qui constitue selon nous un signe clinique de l'existence ou non de collectifs dans une organisation, en même temps qu'un outil pédagogique d'introduction à un management psychodynamique.

5.5. Implications opérationnelles : vers une clinique de l'engagement

5.5.1. La gestion de l'engagement au cœur du management

La littérature envisage l'engagement comme une attitude envers le travail, ou comme un ensemble de comportements spécifiques dans le travail, qui contribuent à faire évoluer certaines variables cibles dans une direction convergeant avec les objectifs de l'organisation : performance individuelle, comportements de citoyenneté organisationnelle (OCB), satisfaction au travail, etc. Elle identifie des corrélations, et cherche à mettre derrière les corrélations constatées des liens de causalité.

La clinique procède différemment : elle consiste à travailler sur le vécu subjectif des individus, ses perceptions, auxquelles elle accède par la parole. Ses observations ne sont pas de nature statistique, ni ethnographique, elles font état de signes cliniques et reposent sur l'expression du sujet sur lui-même et sur la façon dont il comprend son environnement.

Nos observations professionnelles convergent avec la PDT concernant l'engagement : nous avons affaire à des individus spontanément engagés, qui présentent leur désengagement éventuel comme une réaction à des attentes non satisfaites concernant la façon dont ils sont dirigés ou dont leur contribution est reconnue. Le désengagement n'apparaît jamais comme de la paresse ou un refus de travailler au motif que cela présenterait des difficultés ou serait facteur de souffrance.

L'affirmation selon laquelle l'engagement est un puissant facteur de divergence organisationnelle, en raison des transgressions qu'il embarque par rapport aux règles et aux prescriptions, est également confirmée par notre pratique en PME.

La PDT identifie la nécessité et les difficultés de canaliser l'engagement, dont elle souligne l'importance mais dont elle ne fait cependant pas une pratique managériale centrale.

Nous faisons pourtant le constat au quotidien que l'essentiel du temps managérial et des interactions avec les équipes est directement ou indirectement consacré à cette préoccupation. En effet, l'origine des problèmes apparaissant de façon récurrente relève bien plus souvent d'initiatives intempestives émanant de salariés engagés armés de bonnes intentions face à une situation inédite, que du manque d'engagement ou de présence d'esprit de salariés indifférents ou paresseux. Nous y trouvons l'illustration du phénomène décrit par la PDT, qui constitue la face sombre de l'engagement que la littérature orthodoxe dominante ne pouvait pas voir.

Encadré : l'enfer managérial pavé de bonnes intentions

Quand on dirige une organisation, on constate assez vite que ceux qui ne font pas grand-chose ne sont pas ceux qui posent le plus de problèmes. Ceux qui demandent de l'attention et du temps, ce sont les salariés engagés, ceux qui prennent des initiatives en pensant bien faire, sans mesurer les conséquences de leur action sur les autres services ou en interprétant de façon personnelle ce qu'ils ont -le plus souvent mal- compris des priorités de l'entreprise.

C'est par exemple ce commercial d'une entreprise de distribution de matériel musical qui pense que rien n'est trop beau pour les musiciens professionnels parce que ce sont selon lui des prescripteurs qu'il faut fidéliser, à qui il offre en conséquence crédit, essai gratuit, remise tarifaire, livraison et conseil personnalisé ... alors que les marges sont déjà réduites. Usant de sa relation privilégiée avec des marques très pointues, auprès de qui il négocie régulièrement des remises pour ses clients, il passe outre le service achat. Privilégiant systématiquement ses clients qui commandent parfois des quantités importantes, il puise dans les stocks de l'entreprise sans considération pour les autres canaux de vente et contribue à dégrader la qualité du stock global.

C'est aussi cette contrôleuse de gestion dans le restaurant ferroviaire qui, en période de coronavirus, pense relayer la politique de du groupe (dont elle est l'interlocutrice privilégiée) visant à protéger la trésorerie en refusant que les employés utilisent leurs congés pour garder leur salaire plutôt que d'être mis en chômage partiel, sans voir qu'en terme de rentabilité, il pourrait être judicieux de faire l'inverse... et qui finit par affirmer le contraire une semaine plus tard, alors qu'une lettre d'information est déjà partie.

C'est cette responsable de librairie qui rechigne à appliquer la politique commerciale et les ajustements d'offre dictés par le groupe au motif que cela ne correspond pas à la clientèle locale, qui améliore en cachette les prescriptions et qui in fine rend la critique de ladite politique impossible, puisque grâce à ses transgressions, les résultats sont finalement là.

Nous constatons ainsi que toutes les formes d'engagement ne sont pas également profitables à l'organisation, loin s'en faut. Certains comportements engagés pavent l'enfer managérial de leurs bonnes intentions.

L'enjeu de l'activité déontique consiste à canaliser cet engagement, précisément afin de compenser la tendance à la divergence qu'il développe dans l'organisation. L'engagement problématique, c'est donc celui qu'on laisse prospérer sans encadrement managérial, celui qui est valorisé par la littérature autant que dans les formes contemporaines d'organisation du travail faisant une place à la subjectivité (néo-libéralisme, managérialisme, néo-taylorisme, cf. chapitre 3).

5.5.2. Un nouveau construit théorique : les initiatives BIS

Nous proposons en conséquence d'isoler les comportements engagés qui relèvent de cette logique individuelle, sans prise en compte du collectif ni au moment de l'action, ni a posteriori dans le cadre d'une mise en commun et d'une délibération de type déontique au sein d'un collectif de travail. Nous les appelons *initiatives BIS* pour « *bien intentionnées, solitaires* ».

Nous proposons l'idée qu'elles font partie d'une liste de symptômes observables d'une organisation dans laquelle l'engagement n'est pas canalisé⁵⁴. Il s'agit de repérer leur présence dans les comportements individuels, et d'observer la façon dont elles sont gérées par le management (sanction/récompense immédiate en fonction des conséquences directement observables ou intégration préalable dans une délibération collective).

Nous définissons les initiatives BIS de la façon suivante : des actions ou des décisions hors procédure, que le salarié envisage comme servant les buts de l'organisation ou destinées à atteindre les buts qui lui ont été assignés, répondant le plus souvent à une insuffisance ou une incomplétude des prescriptions, opérées de façon solitaire sans concertation préalable ni avec la hiérarchie ni avec les pairs. En soi cette absence de discussion peut ne pas être un problème. Mais elle le devient si la discussion à leur sujet n'est pas recherchée : parce que ce n'est pas mis sur la table a posteriori, volontairement ou par oubli, parce que le salarié est persuadé d'avoir bien fait et refuse la discussion, parce qu'il refuse la prise en compte du collectif, parce qu'il refuse de soumettre ses actions au jugement, surtout quand il a mis de lui-même pour compenser les lacunes des prescriptions et trouver une solution. Relevant des comportements engagés, elles se caractérisent par leur capacité à produire

⁵⁴ Parmi les autres symptômes, mentionnons les suivants : diffusion ou non d'un organigramme à jour, présence ou non de définitions de fonction, contrats de travail et avenants à jour, temps consacré aux réunions au niveau du collectif de travail, existence et respect des procédures de gestion des plannings, place accordée à l'écrit...

des effets négatifs sur l'organisation, à la différence d'autres types de comportements engagés comme le zèle, la fidélité ou l'identification aux valeurs de l'entreprise.

On l'aura compris, ces initiatives sont typiques de celles résultant de l'engagement tel que nous l'avons décrit dans les sections précédentes : fortement liées aux caractéristiques idiosyncrasiques des individus, elles n'ont aucune tendance spontanée à s'accorder les unes avec les autres et finissent par constituer un puissant facteur de divergence de l'organisation, qu'elles rendent de plus en plus difficile à diriger ; elles brouillent par ailleurs les limites de responsabilités, avec des conséquences que nous étudierons lorsque nous aborderons la question de l'autorité dans le prochain chapitre.

Encadré : deux exemples d'initiative BIS

C'est une entreprise de restauration ferroviaire. Elle est rémunérée par la compagnie de chemin de fer sur la base d'un forfait par course (aller simple) plus un montant fixe par repas servi en business, et conserve 100% des recettes du wagon bar et des ventes à la place (avec trolley). Chaque train part avec une équipage de 3 à 4 personnes : 1 pour le bar, 1 ou 2 pour la classe business, et 1 pour les ventes à la place. Si l'équipage n'est pas à bord et le service pas assuré, le forfait par course n'est pas payé (SNA : service non assuré), et évidemment l'entreprise de catering ne perçoit aucune autre recette. C'est un business peu rentable mais également peu risqué.

Exemple 1 : lors d'une réunion mensuelle sur le thème de l'amélioration de l'expérience client, la compagnie ferroviaire, à qui les contrôleurs présents à bord remontent des infos, raconte que sur une course un barman avait pris l'initiative de diffuser de la musique à partir de son I-Phone sur une enceinte portable dans le wagon bar, afin de donner une ambiance lounge. Les représentants de la compagnie de chemin de fer pensent que c'est une excellente initiative, et une illustration de l'engagement que devraient avoir tous les collaborateurs du prestataire de restauration, afin d'améliorer l'expérience client. C'est une attitude à encourager, disent-ils.

Exemple 2 : on s'est rendu compte que les équipes chargées des plannings, qui sont un vrai casse-tête dans ce secteur d'activité, avec des informations sur le nombre de voyageurs à bord qui sont données par la compagnie de chemin de fer au dernier moment, ne respectent ni les dispositions légales, ni les accords officiels passés avec les syndicats, afin de limiter coûte que coûte les SNA (service non assurés), c'est-à-dire les courses sans équipages donc non rémunérées. Ils s'arrangent en permanence avec les équipages, modifiant les plannings au dernier moment et ne respectant pas les temps de repos obligatoires, créant un contexte de négociation permanente ou chacun, entreprise et salarié, agit « pour se rendre service et pour le bien de l'entreprise » sans voir également les passe-droits et les frustrations que cela génère. Les personnels du planning opèrent de surcroît un choix stratégique implicite, qui est de considérer qu'une course sans équipage non indemnisée est nécessairement moins intéressante qu'une course avec équipage, même avec un CA faible.

Il ne fait pas de doute que dans ces deux exemples tirés de la même entreprise, les salariés concernés sont engagés. Ils prennent des initiatives au-delà des instructions, pour le bien de l'organisation à laquelle ils appartiennent. Il ne fait pas beaucoup de doute non plus que ces initiatives créent elles-mêmes d'autres problèmes. Dans le premier cas, la décision d'améliorer le service est prise à un niveau où les conséquences ne sont pas correctement anticipées, sans considération pour une procédure qui permettrait de normaliser ce service, en diffusant la

musique adaptée, avec le matériel adapté, au volume adapté, sous réserve que les voyageurs aient envie de musique dans un wagon bar déjà bruyant par ailleurs.

Dans le second cas, un arbitrage est à l'évidence nécessaire entre un risque commercial et un risque légal, avec des conséquences financières potentiellement importantes dans les deux cas : privilégier la dimension commerciale au mépris du droit social peut avoir des conséquences désastreuses en cas d'accident, par exemple si l'entreprise n'a pas respecté les temps de repos, même avec un accord du salarié. Inversement, le respect strict des contraintes légales avec un objectif de minimisation à tout prix des SNA conduirait à une inflation de la masse salariale afin de tenir des équipes prêtes à toute éventualité en cas de brusque montée en charge par exemple. Cet arbitrage est du ressort de la direction de l'entreprise. En l'absence d'instruction, il est hasardeux de laisser des agents en charge du planning en décider. Sans compter que d'autres considérations peuvent entrer en ligne de compte, comme le souci de privilégier les courses les plus rentables ou celui d'offrir le meilleur service, notamment en phase de renouvellement du contrat, qui doivent également être traitées au bon niveau.

Des concepts proches pour évoquer ces types de comportement ont été étudiés : les comportements de citoyenneté organisationnelle (*Organizational Citizenship Behavior* ou OCB), les comportements pro-organisation non-éthiques, etc. Notre construit théorique comporte 3 dimensions principales, qui s'en distinguent.

La première consiste à situer l'action dans un contexte où les procédures sont inopérantes, les prescriptions insuffisantes, conformément à l'idée d'un écart irréductible entre le monde de la tâche prescrite et celui de l'activité réelle, que le travail consiste à combler. Il arrive toujours un moment où le salarié doit faire face à une difficulté imprévue, pour laquelle il doit inventer une solution, en faisant le plus souvent appel à ce que Dejours nomme l'intelligence « rusée » (voir chapitre 2). C'est précisément cette situation, se situant au-delà des prescriptions, qui donne l'occasion de faire preuve d'engagement. Nous sommes ici dans un espace « extra-rôle » qui diffère toutefois de celui des comportements de citoyenneté organisationnelle (Organ, 1988) : l'OCB se réfère à des conduites extra-rôle non liées à l'activité prescrite, comme la générosité, la compassion, l'assistance, etc. Dans l'initiative BIS, le dépassement du rôle consiste à aller au-delà des prescriptions en restant dans le cadre de l'objectif assigné.

La seconde consiste à adopter une perspective qui tient compte de l'intention à l'origine de l'action. L'initiative BIS naît de- et est guidée par la volonté de faire son travail, et de le faire bien, avec l'idée de contribuer aux objectifs finaux de l'organisation. Il rentre dans la catégorie des comportements pro-organisation (« *pro-organizational behaviors* ») dans la littérature (voir par exemple Umphress & Bingham, 2011) sans intention de nuire à qui que ce soit, ni de violer aucune règle. Derrière l'initiative BIS, il y a la conviction d'être du côté du bien, de faire ce qui doit être fait, qui ne peut prêter le flanc à

la critique. Notre concept se distingue en ce sens des « *Unethical Pro-Organizational Behaviors* » (Ibid.) ainsi que du concept plus ancien de « *necessary evil* » (Molinsky & Margolis, 2005), que l'on peut traduire par l'expression « sale boulot », dans le sens d'une tâche comprenant la transgression consciente d'une norme morale extérieure à l'entreprise (voir aussi Dejours, 1998/2009, 2022). L'initiative BIS consiste plutôt à importer dans l'entreprise une hiérarchie des normes personnelle, ce qui n'implique pas nécessairement la violation de normes éthiques.

Dans le cas de l'OCB, la situation est également différente. Tel que défini par Organ (1988), ces comportements consistent à importer dans l'organisation des normes sociales extérieures, en les ajoutant éventuellement aux prescriptions. Dans le cas de l'initiative BIS, le cadre de référence reste celui de l'entreprise, même s'il est fait appel à une hiérarchie des normes personnelle.

La troisième observation concerne également le contexte de la décision et du comportement considéré, lequel intervient de façon solitaire. Il n'y a pas de délibération préalable avec un supérieur, ni avec l'équipe. Le caractère fondamentalement autonome du comportement est un point clé.

Notre concept intègre trois caractéristiques : il est pro-organisation, d'où l'idée d'action « bien intentionnée », extra-rôle dans le sens où il excède les prescriptions (c'est une initiative au sens propre), et fondamentalement autonome, voire solitaire. Cette combinaison d'autonomie, de sens de l'initiative et de volonté de servir l'organisation est le plus souvent considérée comme souhaitable chez un salarié, et comme typique d'un comportement engagé. Comme nous l'avons vu, la possibilité que de tels comportements s'avèrent in fine nuisibles, n'est pas intégrée par les deux grands modèles théoriques de l'engagement au travail.

Fixons maintenant quelques limites à notre concept.

Tout d'abord, nous reconnaissons qu'il est possible pour un salarié d'engager une initiative BIS tout en étant convaincu qu'il suit les instructions, juste parce qu'il n'a pas une appréciation précise des limites de ses responsabilités ou de sa mission. Le manque de coopération n'est dès lors pas discriminant. Ce type de comportement relève de l'erreur d'appréciation sur le rôle, davantage que de l'initiative BIS.

Ensuite, il peut arriver qu'une initiative BIS se révèle in fine bénéfique pour l'organisation. Nous parlons d'initiatives avec des conséquences dommageables, mais non pas en termes de résultats directs (quoique cela puisse arriver). Ce que nous souhaitons mettre en lumière, ce sont les difficultés *managériales* qu'engendrent ce type de comportement, et donc de façon indirecte l'impact sur la performance globale, davantage qu'un impact direct. Ces initiatives génèrent du chaos organisationnel, ce qui dégrade la performance à long terme même s'il est tout à fait possible que cela l'améliore à court terme. L'exemple de la musique dans le wagon restaurant en est une bonne

illustration : la satisfaction des clients présents ce jour peut être mesurée en hausse ou supérieure à la moyenne. Notre thèse soutient qu'une organisation dans laquelle les initiatives BIS sont favorisées devient chaotique et difficile à diriger, donc *de ce fait* tendancielle ment moins performante, et non en raison du caractère éventuellement nuisible de la décision prise.

Enfin, nous reconnaissons que certaines situations d'urgence ne laissent pas au salarié la possibilité d'une délibération préalable, ni avec un supérieur ni avec des collègues. Des décisions doivent parfois être prises séance tenante, en l'absence d'instruction, de collègues, et de temps. Le caractère solitaire du comportement est dans ce cas subi, ou bien il est vécu comme une opportunité de démontrer ses capacités au-delà des procédures, dans une situation de crise, ce qui peut s'avérer bénéfique pour la carrière, par exemple. Le caractère solitaire du comportement ne devient ici constitutif d'une *initiative BIS* que s'il n'y a pas de soumission à la délibération collective a posteriori. Tant que cette soumission reste impossible, la caractérisation ne peut pas être faite.

Nous utiliserons ce concept dans la partie empirique, car la prégnance, la récurrence et la valorisation par la hiérarchie des initiatives BIS est pour nous le symptôme visible de l'absence de collectif et d'une absence de gestion de l'engagement, tendant à augmenter le chaos et à dégrader la performance collective quand bien même on disposerait d'une équipe extrêmement engagée.

5.5.3. L'activité déontique comme outil managérial : conclusion et limites

Les fonctions du manager ont été abondamment décrites dans la littérature de gestion : depuis les pères de la discipline, de Fayol à Barnard et à Follett, jusqu'aux approches plus récentes en termes de leadership (Bass, 1991), nous constatons que l'identification d'une face sombre de l'engagement et la nécessité qui en découle de gérer ses conséquences pour l'organisation sont des questions qui n'ont pas été traitées par la littérature, en raison des modèles utilisés.

Notre thèse contribue à montrer que si l'on centre le management sur l'activité déontique, y compris l'exercice de l'autorité, on lève alors cette difficulté. L'activité déontique devient la brique élémentaire du management, comme la « ferme » est l'élément d'assemblage élémentaire de la charpente (Lochmann, 2019, p. 148). C'est l'activité déontique, donc la contribution à la *définition des règles de travail* qui encadrent l'œuvre commune, qui crée le collectif de travail, et c'est de ce collectif de travail que chacun de ses membres peut recevoir la reconnaissance de sa contribution subjective, ouvrant la possibilité d'un accomplissement de soi par le travail (la sublimation).

La PDT propose ainsi un modèle alternatif permettant de restituer les enjeux de l'engagement dans une perspective organisationnelle qui intègre le collectif, sous la forme d'une théorie de la coopération.

En effet, nos observations sur le terrain convergent avec la PDT : l'activité déontique, qui constitue le cœur de cette théorie de la coopération, prend la forme opérationnelle d'une gestion de l'engagement qui est au centre des fonctions managériales et vient s'ajouter aux dimensions plus entrepreneuriales que sont la mise en récit, l'orientation stratégique, la réunion des ressources, etc.

Nous verrons dans la partie empirique les difficultés opérationnelles auxquelles nous avons dû faire face dans cette gestion, notamment l'attachement des salariés à une forme d'engagement non limitée par le management. Cette résistance s'exprime sous la forme d'une exigence d'autonomie résultant d'un échange implicite analogue à celui qui a pu être observé dans les activités de type bénévole (Cousineau & Damart, 2017): les individus s'y engagent en vertu d'un système de valeurs qu'ils perçoivent comme commun et qu'ils considèrent comme la seule référence légitime pour opérer les choix en cas de conflit ou de désaccord organisationnel. Cette conviction disqualifie toute autre forme d'arbitrage de type hiérarchique ou délibérative. Le système de valeurs en question ouvrant sur une grande variété d'interprétations, l'action managériale se trouve fortement entravée, voire empêchée.

Autrement dit : les salariés veulent bien s'engager mais veulent décider du quand et du comment, n'acceptant que très difficilement un droit de regard sur ce qui relève de leur engagement. Pour garantir cette autonomie et cette tranquillité, ils et elles se gardent d'intervenir dans le pré carré de leurs collègues. Il en résulte un fonctionnement dit « en silo », sans collectif de travail discutant des règles communes, dans lequel personne ne coopère, chacun entendant régenter son domaine d'action en autonomie, avec la légitimité que lui procure le sentiment de s'engager au-delà du prescrit.

Cette forme de résistance met en jeu la question des valeurs, il en existe une autre qui rappelle la servitude volontaire. Nous avons à la suite de Dejours souligné que l'activité déontique est une démarche émancipatoire, dans la mesure où chaque membre du collectif a prise sur les règles auxquelles il est soumis. Nous avons à ce titre attiré l'attention sur la proximité avec l'analyse de la démocratie selon John Dewey. Nous constatons que cette perspective émancipatoire ne séduit pas de façon égale tous les individus, voire en rebute certains. C'est qu'elle conduit à une situation où il n'est plus possible d'expliquer les difficultés de l'existence par la domination ou l'incurie des dominants. Le déni de l'écart entre le prescrit et le réel n'est pas toujours moins grand chez les salariés que chez les managers, et constitue dans les deux cas une situation confortable dans laquelle il est loisible d'accuser l'autre partie sans assumer de responsabilité propre.

Ce qui est souhaitable d'un point de vue managérial, ce n'est donc pas un engagement *en général* mais un engagement *canalisé* dans les limites précises d'un process de coopération qui comporte des éléments non négociables, même avec bonne volonté : cette canalisation comporte des risques de désengagement.

L'observation des initiatives BIS révèle que l'adhésion au système de valeurs de l'*organizational commitment* ne suffit pas, ni la théorie des rôles de l'engagement au travail, ni les modèles hollandais. Les conflits de légitimité demeurent, la coopération n'apparaît pas spontanément, le chaos augmente et la performance n'est pas bonne.

Que la bonne volonté ne soit pas source de reconnaissance automatique de la part de l'entreprise (par les responsables de l'entreprise) vient à l'encontre d'une croyance incroyablement difficile à abandonner pour les salariés, mais aussi par les managers. La perspective de la PDT, bien qu'elle postule un individu au travail spontanément engagé et désireux de bien faire, n'implique en aucune façon que cet engagement soit nécessairement porteur de performance en soi, c'est-à-dire en l'absence d'une organisation de la coopération par le management. Pour le dire encore plus clairement, à l'instar de Benjamin Murelstein⁵⁵ : « *tous étaient des martyrs, mais tous n'étaient pas des saints* » ! Les salariés sont dans leur immense majorité désireux de bien faire et prêts à consentir des efforts importants pour cela, mais tous ne contribuent pas aussi positivement qu'ils le croient à la réussite de l'œuvre collective. Certains salariés se révèlent ainsi incapables d'embarquer dans une démarche de coopération via l'activité déontique, et doivent être éloignés de l'organisation. Nous tenterons de l'illustrer dans la partie empirique.

La question de l'autorité apparaît ici centrale. La tension entre autonomie et subordination est explicite. Il y a une vraie difficulté à penser la relation de travail dans ce cadre, comme si la subordination s'arrêtait là où commence l'engagement, donc l'autonomie.

De la même façon, l'affirmation selon laquelle la clé du pilotage de l'engagement consiste à susciter puis à encadrer la contribution de chacun à la délibération sur les règles de travail pourrait laisser penser à une apologie de l'autogestion. Or les collectifs ne peuvent fonctionner que s'ils disposent d'un récit susceptible de faire converger la délibération et, comme le montre la PDT, de modalités d'arbitrage et de décision permettant d'y mettre fin. La traduction des découvertes de la PDT en dispositif managérial se traduit donc par un retour de l'autorité dans l'entreprise, mais sous une forme renouvelée qui fournit nous semble-t-il quelques voies pour sortir de cette crise que décrivaient récemment Alain Eraly (2019) et Jean-François Chanlat (2021) en donnant de la chair au concept

⁵⁵ *Le Dernier des injustes*, film documentaire de Claude Lanzmann (2013)

parfois nébuleux de collectif et en redéfinissant en conséquence l'autorité. Pour le dire en quelques mots : le collectif n'existe que s'il y a activité déontique, et l'autorité est définie comme une capacité, reconnue et conférée par ce collectif à l'un de ses membres, de procéder dans ce cadre à des arbitrages.

6. CONTRIBUTION THEORIQUE #2 AUTOUR DU CONCEPT D'AUTORITE : CROISER LES APPROCHES DE LA PDT ET DES THEORIES DE LA FIRME

6.1. Pourquoi s'intéresser à l'autorité

La PDT fait reposer les effets du travail, qu'il s'agisse des conséquences pour les individus ou pour l'organisation dont ils sont membres, sur la formation, l'entretien, le cas échéant l'absence, de *collectifs de travail*. Ceux-ci sont définis comme un ensemble d'agents unis par un consensus sur les règles de travail (cf. chapitre 2). Ces collectifs sont le lieu symbolique, autant que le résultat, de l'activité déontique.

Pour que ceux-ci fonctionnent, la PDT montre qu'il est nécessaire de recourir à une forme de coopération verticale, qui fait intervenir l'autorité d'un chef afin de procéder aux arbitrages lorsqu'un consensus ne se dégage pas spontanément de la délibération sur les règles, ainsi que pour permettre l'action en établissant les priorités. Nous avons vu au chapitre précédent dans quelle mesure l'insertion de l'action et des individus dans ce type de collectif détermine la façon dont l'engagement individuel affecte l'organisation, dans le sens d'une divergence croissante ou dans celui d'une augmentation de sa performance.

L'autorité est ainsi replacée à l'intérieur d'un dispositif managérial organisé autour de l'activité déontique et de la canalisation de l'engagement. Sa fonction principale n'est plus la division en tâches et la coordination, qui se matérialise par la légitimité à donner des instructions et à les faire exécuter, ce qui est peu ou prou la définition retenue habituellement (voir ci-après), mais l'arbitrage (Dejours, 2009b, p. 132). Avec une contrainte forte : ne pas briser la mobilisation. Compte tenu de l'ambition de notre travail, qui consiste à traduire en dispositif managérial les découvertes de la PDT, c'est évidemment un point central.

Nous allons revenir dans un instant sur le contenu que la PDT donne au concept d'autorité. Ce que nous voudrions souligner à ce stade, c'est que Christophe Dejours n'inscrit à aucun moment sa réflexion dans le débat qui occupe une partie des économistes depuis la crise de 29 : celui de la nature de la firme et du rôle qu'y joue l'autorité.

Nous soutenons qu'il y a là une lacune à combler, en mobilisant deux arguments principaux. **La PDT n'a pas vu qu'il fallait s'attaquer à la relation d'agence. La critique hétérodoxe n'a pas vu qu'elle pouvait s'appuyer sur la PDT.**

Les théories de la firme sont le terrain d'une controverse entre économistes orthodoxes (mainstream) et hétérodoxes. Les analyses de ces derniers convergent sur de nombreux points avec celle de la PDT, notamment concernant ce que Christophe Dejours nomme le « *tournant gestionnaire* » (Dejours, 1980/2015), qu'O. Favereau appelle « *la grande déformation* » des entreprises (Favereau, 2014, 2016), d'autres enfin, le managérialisme (Chanlat, 2022, 2023; Le Texier, 2016/2022; Mercure & Bourdages-Sylvain, 2017). Les travaux les plus récents contestent l'analyse de l'autorité qui domine dans l'économie orthodoxe contractualiste, notamment par la voix d'Helena Lopes (2019, 2020, 2021, 2022), et gagneraient selon nous à intégrer plus largement les apports de la PDT sur la question. De façon plus générale, il est difficilement compréhensible que la prise de conscience récente d'une nécessité de repenser le travail pour penser l'entreprise (Favereau, 2016; Segrestin & Hatchuel, 2012), comme les réflexions sur la démocratie en entreprise (Ferreras, 2017; Landemore & Ferreras, 2016; D. Linhart, 2021; Méda, 2018), n'intègrent pas davantage les apports de la PDT.

Le deuxième argument est une sorte de réciproque au premier. La PDT entend montrer que les formes contemporaines d'organisation du travail sont par construction anti-sublimatoires et délétères pour l'individu comme pour la société. En laissant de côté la controverse académique des théories de la firme, elle rate un fait essentiel : ce sont précisément ces théories qui irriguent la façon dont on pense l'entreprise, chez les managers comme chez les managés, voire en gestion (Aggeri, 2015), et fournissent un socle académique aux pratiques incriminées (Chanlat, 2019, 2022, 2023; Hatchuel, 2021).

La recherche en PDT aurait ainsi intérêt à intégrer à sa critique la controverse entre économistes sur la nature de la firme comme sur la nature de l'autorité qui s'y exerce, de même que, symétriquement, les travaux hétérodoxes en économie gagneraient à accorder davantage d'attention à la PDT.

Nous proposons ici de partir des travaux sur les fondations de l'entreprise menés entre 2009 et 2016 au Collège des Bernardins sous la direction de l'économiste Olivier Favereau (initiateur du courant hétérodoxe de l'économie des conventions avec Orléan, Dupuy, Salais, Eymard-Duvernay et Thevenot, qui est une contestation de ce qu'il appelle la théorie standard étendue). Ceux-ci visent à redéfinir l'entreprise afin de la soustraire à l'influence exclusive des actionnaires que la théorie de l'agence a imposée. Ayant comme point de départ la réfutation rigoureuse de l'idée que les actionnaires sont propriétaires de l'entreprise (Robé, 1999, 2009), les auteurs se sont engagés dans une voie distincte de la théorie des parties prenantes. Ils ont notamment proposé, outre un outillage théorique solide, d'insérer la réflexion sur la RSE dans une histoire politique de l'entreprise, et de modifier et le code civil et le code du commerce pour inscrire dans la loi la possibilité pour les entreprises d'opter pour une finalité distincte de celle de l'article 1832 du code civil (lequel rendait difficile, même si pas

impossible, la défense d'un intérêt social dépassant le seul profit). Certaines de ces propositions (Segrestin & Hatchuel, 2012) ont été reprises dans la loi PACTE de 2019, qui a donné naissance aux premières entreprises dites « à mission » et ouvert la voie à une interprétation plus extensive de leur « raison d'être »⁵⁶.

Parmi les thématiques explorées, le travail a fait l'objet d'un programme de recherche spécifique suivi d'une publication (Favereau, 2016), qui commence précisément par une remise à plat du modèle standard et une analyse de la place que le travail y tient. Favereau montre notamment comment la modélisation des économistes a eu un impact réel sur les pratiques managériales, et constitue la source des difficultés à repenser l'entreprise.

L'idée de base de Favereau est la suivante : depuis les années 70, l'entreprise est vue à travers le prisme du modèle de relation principal/agent, qui est une modélisation économique utile mais ne prétendant pas représenter la réalité dans sa complexité, à l'instar d'autres constructions théoriques. Ce regard sur l'entreprise, pourtant, a eu un impact concret sur les représentations et les pratiques managériales, et en particulier sur la façon d'envisager la relation de travail en entreprise, très au-delà du cercle académique habituel.

C'est pour Favereau l'aboutissement d'un processus initié 100 ans plus tôt, lorsque l'économie classique a éclaté entre les néo-classiques d'une part, pour qui la coordination par le marché constitue le mécanisme optimal, et les marxistes d'autre part, accordant la primauté à des modes de coordination centralisés.

Nous observons par ailleurs que l'adoption généralisée de la grille de lecture de l'économie standard s'est produite dans un contexte particulièrement favorable. Au moment où les économistes affirment que l'entreprise n'a pas besoin d'autorité pour fonctionner, qu'elle relève d'une coordination classique et que le salarié opportuniste et paresseux doit être manipulé avec des incitations, les managers prennent conscience de la complexité du management des hommes. Ils voudraient se dégager de la responsabilité qui accompagne en principe l'autorité. La généralisation de l'informatique et des outils de contrôle leur donne la possibilité de fonder leur travail quotidien sur des tableaux, d'imaginer des incitations et de prendre de la distance avec les individus qu'ils sont censés diriger (Detchessahar, 2019; Eraly, 2019). Les dirigeants y ont vu le moyen de se retirer à moindre frais de la partie difficile du travail, celle qui consiste à se confronter à la résistance du réel avec les équipes, en rejoignant le « camp » des propriétaires d'actif. C'est que l'on a appelé le managérialisme (Chanlat, 2023; Le Texier, 2016/2022).

⁵⁶ Voir par exemple *La « raison d'être » à l'épreuve de la guerre*, A. Hatchuel, Le Monde du 24 mars 2022

La littérature en gestion leur donne dans le même temps raison : l'autorité est un obstacle à l'engagement, la prise en compte de la subjectivité a permis de passer du commandement au consentement.

Les salariés, enfin, pensent s'être débarrassés du taylorisme, obnubilés par la critique des formes d'organisation du travail les plus aliénantes. Ils y ont vu le moyen de faire valoir leur revendication pour davantage d'autonomie au travail, sans voir le piège que constituait le retrait du management du travail réel. Ils se félicitent de la place nouvelle réservée à leur subjectivité, ainsi que des nouvelles pratiques à base de tables de ping-pong, de discours sur le mérite et les start-ups, de méthodes « agiles », ou encore et surtout de bannissement du concept rétrograde de hiérarchie. C'est à notre avis le piège central, en ce qu'il mobilise chez les salariés le concept d'engagement.

Quant aux actionnaires et propriétaires d'actifs, ils se sont vus légitimés dans leur rôle de créancier résiduel dans l'intérêt duquel l'entreprise devait être dirigée si elle voulait être efficiente.

Tout le monde se retrouve sur la même position : à bas l'autorité.

6.2. Représentations de l'entreprise et du travail : l'influence de la science économique

6.2.1. La science économique imprègne la façon de penser l'entreprise

Nous défendons l'idée, à l'instar de Lopes (2005) et Favereau (2006, 2016) en économie, et d'Aggeri (2015) en gestion, que la façon dont l'entreprise est vue par les praticiens et par la société en général, salariés et syndicats compris, est influencée, voire façonnée, par la science économique, en particulier par les recherches en théories de la firme, davantage que par celles menées par exemple en théorie des organisations.

Depuis les années 70, c'est-à-dire depuis qu'elle s'efforce de proposer une vision moins caricaturale du fonctionnement de l'économie, et qu'elle essaie d'intégrer à son modèle les objections les plus gênantes, on peut constater qu'elle est progressivement devenue la matrice dominante de l'anthropologie utilisée par ceux qui dirigent, qu'il s'agisse d'une administration, d'une entreprise ou d'une équipe, comme de ceux qui sont dirigés, les salariés.

Il a été montré que cette vision n'était pas neutre sur les comportements. Selon que l'on pense que les hommes sont vertueux ou vicieux, qu'ils sont opportunistes ou désintéressés, selon les hypothèses

que l'on formule quant à leurs préférences, leurs modes de raisonnements, ou leur façon d'envisager le travail collectif, on mettra en œuvre des pratiques managériales différentes (Ghoshal, 2005), de même qu'on en supportera les effets de façon différente⁵⁷.

« [La] représentation du fonctionnement des organisations n'est pas sans rapport avec leur fonctionnement réel. On constate, en effet, depuis vingt ans une convergence entre la théorie et les pratiques, ou dit autrement, une performativité croissante des théories économiques et financières qui ont conduit à modifier en profondeur la représentation de la performance dans les organisations dans un sens proche de la théorie des incitations » (Aggeri, 2015, p. 70).

Cette situation est le résultat d'une conjonction de facteurs. La volonté délibérée des économistes de peser dans le débat public est intervenue dans un contexte particulièrement attentif à son discours. Les mouvements de contestation de la fin des années 60 ont marqué le début d'une revendication individualiste qui n'a cessé de se développer depuis, trouvant entre autres à s'exprimer dans l'expansion du modèle social américain glorifiant le mérite individuel. Le mouvement de déréglementation des économies occidentales, allant de pair avec l'effondrement du modèle communiste, et avec le processus de mondialisation qui a suivi, offrait aux entreprises et à la classe dirigeante des perspectives d'accumulation de richesses sans précédent, en même temps qu'il favorisait la mise en œuvre de pratiques managériales de plus en plus brutales, quoique légales.

Les économistes, qu'ils se réclament de la tradition standard ou hétérodoxe, depuis ceux qui se sont intéressés à la firme capitaliste et jusqu'au prix Nobel Jean Tirole, se sont toujours donnés comme ambition, outre la production d'articles académique, de contribuer très concrètement à la transformation de la société en produisant également des rapports d'expertises à destination des décideurs publics ou privés, et en intervenant très activement auprès d'eux. Avec l'invention du « prix Nobel d'économie » en 1969, cette ambition performative a trouvé une caisse de résonance et une légitimité scientifique sans comparaison avec celle des autres disciplines relevant des sciences sociales⁵⁸.

Dans son entreprise de diffusion en dehors de la sphère académique, l'économie standard a pu s'appuyer sur l'approche qui fait sa spécificité et qui s'est révélée particulièrement efficace : la modélisation à partir de faits stylisés.

« Il s'agit de partir d'un problème concret, décrit de façon simplifiée, qui présente une énigme pour les sciences économiques standard. Des modélisations sont ensuite proposées, qui

⁵⁷ C'est d'ailleurs le principe que défend McGregor en 1960 avec sa théorie XY.

⁵⁸ Voir P. Moynot, *Nobel d'économie : coup de maître*, Le Monde 16 octobre 2008

permettent de résoudre cette énigme. [La démarche] se conclut par des préconisations en termes d'incitations ou d'action publique [...] Le mode de validation est uniquement théorique : il porte sur la cohérence et la robustesse de la modélisation ; la validation empirique ne se pose pas puisqu'il est admis que les faits stylisés sont, par construction, différents des faits observables et qu'ils remplissent un objectif : décrire un phénomène dans le langage de la micro-économie standard de sorte qu'il se prête à un exercice de modélisation » (Aggeri, 2015, p. 66).

C'est le pendant de la fameuse posture épistémologique « *as if* » théorisée par Friedman en 1953 affirmant que le réalisme des hypothèses était de peu d'importance du moment que le modèle conservait sa force prédictive⁵⁹.

Mais dans les rapports d'expertise et les communications grand public, les équations disparaissent et les précautions méthodologiques avec elles. Il reste la description d'un problème économique ou politique sous forme stylisée, avec des recommandations s'appuyant sur des outils théoriques particuliers comme la théorie des jeux, la théorie des incitations ou celle de l'agence qui n'apparaissent que de façon sous-jacente. « *Tout se passe alors comme si ces analyses étaient empiriquement fondées* » (Aggeri, 2015, p. 81) ; leurs conclusions étant acceptées sans autre discussion.

C'est ainsi qu'Helena Lopes peut affirmer que « *l'économie est une science morale dans le sens où elle est, malgré elle, empreinte d'éléments axiologiques, mais aussi parce qu'elle exerce une influence profonde sur les valeurs en vigueur dans nos sociétés* » (Lopes, 2005, p. 426).

Et de rappeler ce mot d'Hannah Arendt (Arendt, 1961/1983, p. 401) :

« Ce qu'il y a de fâcheux dans les théories modernes du comportement, ce n'est pas qu'elles soient fausses, c'est qu'elles peuvent devenir vraies. »

Il semble donc raisonnable de considérer que les représentations contemporaines de l'entreprise sont imprégnées de science économique. Lorsqu'il s'agit de chercher les origines des formes contemporaines d'organisation du travail, ou de chercher à comprendre les déterminants de leur apparition, nous soutenons que c'est une lacune de ne pas remonter à cette source.

La façon dont l'économie a notamment travaillé le concept d'entreprise par rapport à celui de marché, la façon dont elle a mobilisé l'autorité et dont elle envisage la relation d'emploi, nous paraît éclairante pour comprendre le managérialisme contemporain et les dérives que la PDT dénonce. Le recours à

⁵⁹ Milton Friedman, *Essays in Positive Economic*, University of Chicago Press, Chicago, 1953

l'économie en tant que matrice des représentations de la relation d'emploi et de l'entreprise, vient ainsi selon nous compléter l'analyse de la PDT.

6.2.2. PDT et critique hétérodoxe : même combat mais pas de dialogue

Nous soutenons qu'il y a une convergence entre la critique hétérodoxe, notamment celle emmenée par Favereau et l'équipe des Bernardins, et la PDT.

Les formes d'organisation du travail contemporaines sont accusées pour le dire en deux mots d'être « anti-sublimatoires » : elles iraient à l'encontre de ce qu'est le travail vivant, c'est-à-dire un travail potentiellement émancipateur et non nécessairement aliénant, dont la place serait centrale dans la vie humaine : centrale pour le développement de l'identité, centrale en tant qu'elle contribue à l'apprentissage de la vie en société démocratique.

La critique PDT rejoint en cela la critique des économistes eux-mêmes : le courant hétérodoxe s'est en effet structuré autour de la remise en cause du modèle dominant, dite théorie standard étendue (TSE). C'est précisément l'ambition des travaux du groupe réuni par Favereau au Collège des Bernardins que de montrer la filiation entre pratiques managériales et représentations contemporaines de l'entreprise et de l'autorité d'une part, extension de la théorie du choix rationnel et de l'approche contractualiste d'autre part : « *tous ces traits de la nouvelle GRH sont les enfants naturels de la théorie de l'agence* » (Favereau, 2016, p. 49).

La contribution de la PDT est susceptible d'apporter à cette critique une contribution étayée empiriquement et solidement construite d'un point de vue théorique. Il est d'autant plus étonnant que cette coopération n'ait pas eu lieu que Dejours rappelle sa proximité initiale avec Benjamin Coriat, auteur avec Olivier Weinstein d'une remarquable synthèse en économie de la firme que tous les étudiants en économie connaissent bien (Coriat & Weinstein, 1995). Peut-être faut-il chercher l'explication dans l'épisode douloureux de la rupture ultérieure avec ce groupe composé entre autres de Robert Linhart, Benjamin Coriat et Yves Duroux (Dejours, 2023; Dejours & Morel, 2023).

On est forcé de constater que ce dialogue n'a pas eu lieu, Dejours n'y consacre à notre connaissance aucun écrit et la PDT aura finalement assez peu discuté avec les économistes⁶⁰, ni sur la nature de l'organisation constituée par l'entreprise, ni sur ce qui s'y effectue au quotidien, le travail.

⁶⁰ À l'exception de Jacques de Bandt et de Christian du Tertre déjà cités, mais sur de tout autres sujets

S'il n'y a pas de réel dialogue, il y a eu une amorce. Helena Lopes, qui travaille à la remise en cause du modèle orthodoxe dans le sillage d'Olivier Favereau, intègre à sa critique des concepts et des apports de la PDT. Elle a produit des travaux particulièrement éclairants, qui réalisent un premier pont entre sciences économiques et PDT, mais semble-t-il sans que les chercheurs proches de la PDT y prêtent véritablement attention, et sans que les économistes ne prennent conscience de la pertinence de cette jonction (qui fait à peine l'objet d'une note de bas de page chez Favereau, 2016, p. 22).

6.3. L'autorité en PDT

6.3.1. Une autorité nécessaire, sous réserve d'être redéfinie

Nous avons vu en traitant de l'engagement au chapitre précédent que la PDT, en préconisant un retour de l'autorité dans les organisations, semble s'inscrire à rebours d'une tendance héritée de 1968 qui considère l'autonomie et l'expression de la subjectivité comme incompatible avec la soumission à une autorité hiérarchique, laquelle constituerait immanquablement un obstacle à l'engagement.

Il est temps de préciser cette position. La PDT promet une organisation qui tienne compte des enjeux du travail *vivant*. À ce titre, elle s'oppose comme nous l'avons exposé à la division artificielle entre conception et exécution, entre travail manuel et travail intellectuel, et par conséquent au taylorisme originel, comme à la bureaucratie. S'il s'agit de dénoncer l'exercice de l'autorité entendue comme le monopole laissé aux ingénieurs de faire usage de leur intelligence au travail, tandis que les ouvriers peuvent, et doivent, se limiter à exécuter des tâches prédéfinies, la PDT est en accord avec la contestation.

Mais comme on l'a vu dans la modélisation du chapitre 2 et s'agissant de l'engagement au chapitre 5, le travail vivant, dans sa dimension collective qui est celle de la nécessaire coopération, a besoin d'une autorité pour *coordonner les intelligences*, selon la formule de C. Dejours. Il va de soi que cette coopération verticale n'a que peu à voir avec l'autorité des ingénieurs de l'OST, ce en quoi il rejoint la position d'Alain Eraly : « *l'autorité n'est pas une position et un pouvoir [...] elle n'est donc rien qu'on puisse posséder puisqu'elle est conférée par les autres* » (2019, p. 9).

Le propos de la PDT est finalement simple : ce que préconisent les partisans de l'autogestion ou plus récemment ceux de l'entreprise libérée, qui consiste à supprimer toute référence à l'autorité dans l'organisation du travail, est au regard des exigences du travail vivant certainement voué à l'échec.

Pour autant, il reste urgent de changer la façon d'envisager l'autorité dans les entreprises traditionnelles.

La PDT propose de remplacer l'autorité anti-sublimatoire du taylorisme, une autorité de conception, de contrôle et de sanction, par une autorité qui s'exprime dans le cadre de ce que nous avons identifié comme l'activité centrale du management : l'activité déontique. C'est donc principalement une autorité d'arbitrage : arbitrage entre les solutions et « trouvailles » individuelles, arbitrages entre priorités contradictoires, arbitrages nécessairement contingents et constamment mis à jour, entre les diverses logiques concurrentes et également légitimes au sein de l'organisation, qui sont autant de forces contraires : logique commerciale, logique financière, logique d'investissement, logique de développement, logique de consolidation, etc.

De la même façon, la PDT ne peut pas suivre les tendances récentes qui veulent non pas changer l'autorité ni la supprimer, mais faire en sorte qu'elle ne soit plus le monopole des actionnaires et de leurs mandataires dirigeants, au moyen d'une plus grande représentation des salariés dans les organes de gouvernance. Car c'est une politique qui ne change pas la nature de l'autorité. De la même façon que c'était une illusion de garder l'idée d'une domination en voulant simplement prendre la place des dominants (Dejours et al., 2021), il nous semble que la qualité du travail vivant et sa reconnaissance n'ont rien à attendre ni d'une participation des salariés aux organes de gestion, même renouvelés (Ferreras, 2017), ni d'une hypothétique abolition du lien de subordination si tant est que cela soit possible (D. Linhart, 2021; Méda, 2018), ni même de la possibilité d'un élargissement statutaire des finalités de l'entreprise (Segrestin & Hatchuel, 2012).

6.3.2. Pouvoir et autorité

Dejours emprunte sa définition de l'autorité à la philosophie, laquelle distingue entre pouvoir et autorité. Il reprend ainsi la définition donnée par Myriam Revault d'Allonnes :

« L'autorité est cette modalité ou cette propriété du pouvoir qui lui confère sa légitimité »
(Dejours, 2009b, p. 133; Revault d'Allonnes, 2006, p. 25).

Le pouvoir est statutaire, il procède d'un fait générateur, d'une origine identifiée (des statuts, un contrat, une onction...). L'autorité vient quant à elle avec le temps, par une histoire commune ou partagée. C'est la reconnaissance collective de ce qui fonde la légitimité du pouvoir, par-delà ses fondements légaux, et c'est partager au sein du collectif l'idée que le pouvoir est exercé par la bonne

personne. Elle « autorise » ainsi le caractère nécessairement hiérarchique du pouvoir. Elle rend l'inégalité acceptable, tolérable, consentie.

« L'autorité (...) est un dispositif qui permet de compenser les effets ravageurs du ressentiment provoqué par l'inégalité sur les liens qui unissent les êtres humains entre eux » (Dejours, 2009b, p. 142).

L'autorité ne résout pas l'inégalité, elle en atténue les incidences délétères, précisément parce qu'elle est conférée par le bas :

« [L'autorité] commence dès qu'un sujet reconnaît qu'un autre sujet possède des aptitudes ou des qualités supérieures aux siennes propres pour faire face aux résistances du réel et qu'en vertu de ses qualités et aptitudes, lui revient un droit particulier à commander, à décider, à ordonner ou à gouverner qu'il exerce sur des sujets consentants » (Dejours, 2009b, p. 135).

Comme le résume la formule de Mommsen citée par Arendt⁶¹, elle est « *plus qu'un conseil et moins qu'un ordre, un avis auquel on ne peut passer outre sans dommage* ». Le fondement ultime de l'autorité est donc un acte d'acceptation et de reconnaissance et non un acte de soumission et d'abdication de la raison. L'autorité n'a aucune relation avec l'obéissance, elle repose sur la reconnaissance.

C'est la raison pour laquelle l'autorité s'acquiert, s'incarne, et ne se décrète pas.

« L'autorité réduite à des institutions ou des idées ne perdure pas. L'autorité invisible n'existe pas. La défection de l'autorité au demeurant mal tolérée par les subordonnés qui en ont besoin commence par l'absentéisme ou l'inaccessibilité de la personne supposée l'exercer » (Ibid. p. 137).

Si elle reconnaît le besoin d'incarnation, elle se distingue toutefois de l'approche déjà citée développée par Alain Eraly, chez qui l'autorité ne repose pas sur une théorie de la coopération mais est supposée incarner en elle-même le collectif (Eraly, 2019).

⁶¹ Dans *La Crise de la culture*, 1961. Elle écrit également : « *s'il faut vraiment définir l'autorité, alors ce doit être en l'opposant à la fois à la contrainte par force et à la persuasion par arguments* » (H. Arendt, Qu'est-ce que l'autorité)

6.3.3. Autorité et arbitrage

L'activité déontique consiste en la coopération des membres d'un collectif en vue d'élaborer ensemble des règles (de vie, de travail). Pour parvenir à un accord et formaliser ces règles, il est nécessaire de délibérer collectivement. Toutefois, le consensus n'est pas toujours facile à obtenir et il n'est pas possible de délibérer indéfiniment. Il faut oser résoudre le conflit et recourir à l'arbitrage.

Notons à ce propos que le conflit est considéré comme inévitable en PDT. Comme nous venons de l'évoquer, l'entreprise est le siège de forces contradictoires, opposant des logiques pouvant être défendues, chacune de façon légitime. Une organisation dans laquelle le service commercial ne s'oppose pas au service financier (ce dernier reprochant au premier d'être dépensier), dans laquelle les logiques de court terme ne sont pas mises en balance avec des logiques de long terme (le gain immédiat d'un marché important mais des enjeux d'image ou de fragilisation des clients existants), ou encore dans laquelle la logique de personnalisation du service n'est pas mise en balance avec les nécessités financières d'une standardisation minimum, est une organisation qui ne fonctionne pas bien. Et cela est vrai pour les grandes oppositions que nous venons de citer mais aussi à l'occasion des activités les plus opérationnelles. Nous aurons l'occasion de développer dans la partie empirique notre constat concernant les arrangements ou les initiatives BIS (voir chapitre 5) : le conflit entre logiques légitimes, voire subjectives, est consubstantiel à l'organisation. Chercher à tout prix à neutraliser les conflits en accusant ceux qui les font remonter, à qui l'on reproche au choix de ne pas jouer collectif, de ne pas être « corporate » ni professionnel, ou pire, de prendre les choses trop à cœur, voire « personnellement », est une tendance délétère.

L'arbitrage n'est toutefois structurant pour le collectif que s'il est rendu dans certaines conditions. Celui qui le prononce doit notamment être comptable de ses conséquences, favorables ou défavorables.

« La qualité du travail d'un chef est spécifiquement liée à son art d'arbitrer. Elle procède de sa capacité à assurer, dans la durée, face à ses subordonnés, la responsabilité de ses décisions et des conséquences » (Dejours, 2009b, p. 132)

Il faut également que ceux qui prétendent s'impliquer dans le collectif reconnaissent la nécessité d'une autorité et de la fonction d'arbitrer. Il y a donc une acceptation ex-ante de la possibilité d'un arbitrage. C'est d'ailleurs pour cette raison que Dejours parle de *coopération* verticale. Elle procède d'un double mouvement : une revendication de la part de celui qui exerce l'autorité et une reconnaissance de la part de celui qui consent à s'y soumettre.

Cela ne va pas sans difficulté car celui qui arbitre, le manager, participe à la délibération collective et s'expose donc au risque d'être une voix parmi d'autres dans la délibération. La voix du chef a besoin, pour arbitrer, d'une augmentation, d'un supplément qui fasse de sa voix *le moment venu* une voix supérieure aux autres. Ce supplément, c'est l'autorité.

Dans la mesure où il participe à la délibération comme les autres, la première qualité du manager est sa capacité à écouter et à entendre. Cela relève d'un savoir-faire spécifique. C'est une capacité qui est contextuelle, liée au collectif considéré, mais qui est outillée avec des concepts. On rejoint ici la conviction de Dejours selon laquelle on ne peut ni penser, ni écouter sans concept.

« Pour écouter, il faut des concepts. Pas seulement de la sensibilité, de l'empathie, tout ce baratin irénique de la psychologie ambiante (...) On dit en médecine : « on ne trouve que ce qu'on cherche, et on ne cherche que ce que l'on connaît ». C'est paradoxal, mais c'est la vérité. Si vous connaissez quelque chose, vous allez le chercher et d'un coup vous l'entendez » (Dejours et al., 2021, p. 38).

C'est une écoute qui demande également une connaissance du travail du collectif, une conscience commune du réel du travail auquel fait face le collectif. C'est cette conscience d'une expérience commune du réel qui rend l'autorité *acceptable*. Quand par ailleurs le manager est en mesure d'apporter de l'aide au collectif, son autorité est non seulement acceptable mais *reconnue*. Quand enfin elle exprime une supériorité technique, humaine, intellectuelle avérée, alors l'autorité est *soutenue*.

In fine, l'autorité du dirigeant ou du chef quel qu'il soit est utile, voire indispensable, à l'activité déontique, bien davantage qu'elle ne l'est pour diviser le travail et coordonner les tâches. Arbitrer la délibération entre membre d'un collectif de travail et ensuite être en mesure de faire enregistrer au niveau institutionnel de l'organisation les résultats de ces arbitrages et les contributions de ses subordonnés, telle est l'enjeu de l'autorité en PDT. Elle est la capacité à conjuguer la coopération verticale fondée sur l'inégalité, et la participation à un bien commun, une œuvre commune, qui précisément ce par quoi les conflits s'atténuent et que l'on nomme « culture » (Dejours, 2009b, p. 140).

« L'exercice réussi de l'autorité dans le commandement repose sur la capacité du chef à faire valoir, à rendre intelligibles les rapports entre les directives ou les ordres d'un côté, l'œuvre commune de l'autre, c'est-à-dire ce qui, au sommet ou à la sortie de la coopération, inscrit l'activité de production dans la culture » (Ibid. p. 141).

La conception de l'autorité selon la PDT est donc assez singulière en ce qu'elle est conférée par le bas et trouve à s'appliquer presque exclusivement dans le cadre de l'activité déontique, que nous avons à la suite de Dejours positionnée au centre de l'action managériale.

Ce n'est pas, loin s'en faut, façon dont elle est généralement envisagée. Nous soutenons l'idée selon laquelle les représentations de l'entreprise et de l'autorité qui s'y exerce sont profondément influencées par les travaux en économie, qui se sont comme on va le voir longuement interrogé sur la nature de la firme et sa relation au concept d'autorité, en tant que capacité d'allocation des ressources via le lien de subordination.

Ce qui ressort de l'approche de la PDT, c'est une dissolution du lien de subordination dans le processus délibératif de l'activité déontique. Le lien de subordination ne disparaît pas mais il trouve à s'exprimer sous la forme de l'acceptation ex-ante des arbitrages, et se matérialise ex-post par la responsabilité du dirigeant qui assume ses arbitrages.

Enfin, comme nous allons le voir, il n'y a aucune place en PDT pour une relation d'agence, alors même que la PDT reconnaît, et promeut, la marge de manœuvre la plus large dans l'exécution des tâches, conformément à l'idée de travail vivant. Mais comme rappelé, l'autorité opère une jonction avec l'œuvre commune, qui a une action pacificatrice et inclut l'action dans la culture. Il nous semble que la relation d'agence, faute d'une dimension autre que bilatérale (principal-agent) relève d'un modèle anthropologique si simple qu'il se révèle incapable de déboucher sur l'idée d'une œuvre commune.

Ce sont quelques-unes des raisons pour lesquelles nous pensons que la PDT doit accorder davantage d'attention à ce débat académique, et y participer. Nous suggérerons une voie pour ce faire, à travers les travaux d'Helena Lopes.

6.4. L'autorité dans les théories de la firme

6.4.1. Pourquoi des entreprises ?

Les économistes distinguent deux modes de coordination : le mode marchand, qui passe par le marché, et le mode administratif, qui passe par une institution. Toute la question consiste à comprendre pourquoi le mode marchand ne s'impose pas systématiquement.

Les producteurs et détenteurs de ressources cherchent à augmenter le rendement de leur actif, ce qui est un comportement rationnel. Les économistes observent en conséquence que la tendance à la

spécialisation, et donc à la coopération, est inéluctable. En corollaire de cette division du travail, dont le principe est connu et peu contesté, le recours à un dispositif susceptible de faciliter les échanges et de garantir une allocation optimale des ressources devient indispensable. Le marché, c'est-à-dire une confrontation libre entre offre et demande avec un mécanisme d'ajustement par les prix, constitue en règle générale le dispositif de coordination le plus efficace.

L'existence d'entreprises, au sein desquelles la coordination est assurée non par les prix mais par la figure de l'entrepreneur, constitue en conséquence une anomalie qui doit être justifiée. En effet, le principe même du contrat qui fonde la relation d'emploi salarié dans une entreprise consiste en une allocation du travail au sein de la firme en fonction des ordres donnés par l'employeur et non en vertu d'un contrat d'achat-vente, gouverné par le mécanisme des prix (Arrow, 1974; Coase, 1937; Simon, 1951). L'entreprise apparaît ainsi comme une alternative au marché pour répondre au besoin de coopération des acteurs, leurs échanges étant coordonnés par un entrepreneur et non par le marché, en vertu d'une autorité spécifique. Il doit bien y avoir une raison.

C'est Ronald Coase qui apportera la réponse dans un article célèbre de 1937, repris en 1975 par Williamson : lorsque le coût d'encadrement de la transaction (information, exécution, contrôle) sur un marché devient prohibitif, apparaissent d'autres formes de coordination institutionnelle qui se révèlent plus efficaces pour allouer les ressources, comme par exemple l'entreprise et sa relation de subordination. L'existence de ces coûts de transaction, d'autant plus élevés que l'information est imparfaite, devient le principe justifiant que le mode de coordination « entreprise » puisse être préféré au mode d'organisation « marché », censément optimal.

Cette réflexion sur l'entreprise, jusque-là considérée comme une boîte noire dont le fonctionnement ne présentait que peu d'intérêt au regard de la formation des équilibres généraux, prend place dans un contexte particulier, qui est celui de la crise 1929.

6.4.2. Crise de 29 : les managers accusés mais légitimés par le besoin d'autorité

L'effondrement économique de 1929 a donné lieu à une violente critique des grandes firmes capitalistes, accusées d'accentuer les effets de la crise, ainsi qu'à une remise en cause de leurs dirigeants auxquels il est reproché d'être responsable de la situation.

L'ouvrage pionnier de Berle et Means (1932) documente cette critique et se révèle étonnamment visionnaire au vu des évolutions ultérieures des théories de la firme. Il met en lumière le fait que les actionnaires, pour faire face à la taille et la complexification croissante de leur entreprise, finissent par

faire appel à des managers professionnels. Ces derniers disposent par définition de bien plus d'informations que les premiers sur l'entreprise, qu'ils peuvent utiliser à leur profit. Parallèlement, le contrat qui les lie aux actionnaires via la société, en l'occurrence un mandat social ou un contrat de travail, ne peut prévoir toutes les situations et prévenir l'exploitation de cette asymétrie d'information. Les managers disposent ainsi d'une marge de manœuvre à leur discrétion pour diriger l'entreprise dans le sens qu'ils souhaitent, qui n'est pas nécessairement celui de la maximisation du profit, lui-même censé garantir l'atteinte d'un équilibre optimal. Le seul moyen de les contrôler consiste à aligner leurs intérêts sur ceux des actionnaires au moyen d'incitations, par exemple de stock-options.

De façon paradoxale car sa tonalité est critique, l'analyse de Berle & Means porte en germe quasiment l'intégralité du programme contractualiste à venir, qui est à l'origine des formes contemporaines d'organisation du travail : les managers en savent davantage que les actionnaires⁶² (asymétries d'information), et peuvent utiliser cette asymétrie à leur avantage sans que cela se sache (aléa moral et antisélection), il faudrait pour s'en prémunir encadrer leur action par un contrat prévoyant toutes les situations, ce qui est impossible (contrats incomplets) ou à un coût prohibitif (coûts de transaction), ce qui conduit plutôt à aligner les intérêts de partenaires méfiants via des incitations (théorie de l'agence).

L'idée selon laquelle on assiste à l'avènement d'une « révolution managériale », avec des directeurs (ou managers) qui se constituent en une classe dirigeante issue de l'entreprise mais dominant la société tout entière alors même qu'ils ne sont pas propriétaires des moyens de production, sera popularisée par James Burnham (1941) quelques années plus tard. Il montrera notamment que ce mouvement est à l'œuvre y compris dans le cadre d'une économie administrée non capitaliste comme l'URSS.

Ce constat ne se contente pas de poser une difficulté morale, ou politique, il pose également une difficulté théorique : la forme institutionnelle qui s'est imposée, la grande firme privée, ne répond pas aux critères de l'efficacité néo-classique, puisque la firme peut poursuivre d'autres objectifs que la maximisation du profit par le truchement des managers, opportunistes et rationnels comme les autres agents.

C'est finalement une autre façon de poser le problème auquel s'est attaqué Coase : pourquoi des entreprises, avec cette autorité confiée aux managers ?

⁶² De même que les salariés en savent plus que les managers ou, de façon générale et pour le poser dans les termes ultérieurs de la relation d'agence, que l'agent en sait plus que le principal

C'est dans ce contexte que plusieurs auteurs influents en théorie des organisations, comme Chester Barnard, influencé par Mary Parker Follett, mais aussi Wallace Donham ou Elton Mayo prennent également la défense des managers (Baudry & Dubrion, 2009). Ils tentent de réhabiliter la fonction de manager en insistant sur la nécessité d'une coordination au sein des organisations, qui ne peuvent fonctionner sans autorité ni leadership.

L'analyse de Ronald Coase (1937) met en avant la capacité de l'entreprise à organiser les échanges sous l'autorité et la supervision d'une figure centralisatrice (l'entrepreneur), et apporte une première réponse théorique à la question de savoir comment expliquer le recours à l'entreprise comme dispositif de coordination plutôt qu'au marché. En réponse à ceux qui la décrivent comme l'instrument d'extorsion de la plus-value, Coase justifie son existence par les défaillances du marché. L'économie a besoin d'un dispositif de coordination (un « arrangement institutionnel » disent Coase et Williamson), et il s'avère que le marché (coordination marchande) est dans certaines conditions moins efficace que l'entreprise (coordination administrative). Le fonctionnement du marché induit en effet des coûts de transaction parfois importants (coût de recherche de l'information, coût de contractualisation...), qu'une coordination par l'entreprise peut permettre d'économiser, en vertu de son organisation hiérarchique.

C'est donc la relation d'autorité qui constitue le fondement de légitimité de l'entreprise comme alternative au marché, sur lequel n'existent par définition que des relations marchandes⁶³. On a ainsi des « îlots de pouvoir conscient » (la main visible des managers selon l'expression de Chandler) dans un « océan de coopération inconsciente⁶⁴ » (la main invisible du marché).

« Si un salarié se déplace du service y vers le service x, ce n'est pas à cause d'un changement de prix relatifs, mais parce qu'on lui ordonne de le faire » (Coase, 1937, p. 387).

Comme on l'a vu, l'argument est solide. L'entrepreneur, dans ce cadre, acquiert une légitimité, et l'entreprise avec lui, en tant que solution palliative des défaillances du marché.

Herbert Simon développe en 1951 son propre modèle d'autorité, de type hobbesien, avec un argumentaire mettant en avant non pas les défaillances du marché mais les défaillances des individus, dont la rationalité est limitée. Si on a préféré s'en remettre aux entreprises plutôt qu'au marché pour coordonner la production, c'est parce que les individus ont des capacités de récolte et de traitement de l'information limitées, ce qui empêche le marché de fonctionner de façon optimale. En lieu et place

⁶³ Cette opposition marché/entreprise à l'aune de la relation d'autorité avait d'ailleurs été exprimée par Marx, qui opposait l'anarchie du marché au despotisme d'usine

⁶⁴ Observation empruntée par Coase (1937, p. 88) à D.H. Robertson : « *des îlots de pouvoir conscient dans un océan de coopération inconsciente* », trad. Coriat & Weinstein (1995, p. 46).

de la rationalité *substantive* postulée par le modèle standard, on observe une allocation des ressources, donc in fine une division du travail dans la firme, qui relève d'une rationalité plus limitée, *procédurale*. Face aux besoins de coordination, les individus délèguent une partie du pouvoir de décision à un agent, auquel ils acceptent de se soumettre. Là encore, la relation d'autorité est centrale pour expliquer l'avantage de la firme sur le marché dans certaines situations, et donc in fine pour justifier son existence, sa définition restant assez proche de celle de Coase :

« *Nous appellerons notre employeur B (pour boss) et notre salarié W (pour worker). B exerce l'autorité sur W si ce dernier lui permet de sélectionner x [la tâche qu'il doit effectuer. Ainsi W accepte l'autorité de B lorsque son comportement est décidé par B* » (Chaserant, 2010, p. 63; Simon, 1951, p. 294).

La relation d'emploi est un arrangement institutionnel, avec une autorité conférée « par le bas », à l'instar de l'approche de Barnard, qui se distingue d'un pouvoir⁶⁵. Par ailleurs, le point est important au regard de ce qu'il adviendra avec la relation d'agence, il s'agit de déléguer au détenteur de l'autorité un pouvoir de décision : l'autorité est définie comme légitimité à prendre une décision quant à l'allocation du travail ou à son contenu, en situation d'incertitude. Le salarié, dans ce contexte, se met à la merci de l'arbitraire de l'employeur. Ce sera bientôt l'inverse⁶⁶.

La relation d'autorité constitue donc une question centrale pour les théoriciens de la firme, avec un renversement progressif de l'idée normative selon laquelle l'entreprise, via le contrat de travail, doit reposer sur un lien de subordination qui donne des responsabilités aux uns, les managers, et des devoirs aux autres, les salariés, pour arriver à une situation où les salariés sont responsables, et où les managers n'ont de devoirs qu'envers les actionnaires. D'une situation où il fallait protéger les salariés contre les abus de pouvoirs des managers, à une situation où on envisage l'entreprise comme dispositif protégeant le système contre la rationalité limitée et l'opportunisme des salariés (Coriat & Weinstein, 1995).

⁶⁵ La définition que donne Barnard de l'autorité est l'une de ses contributions majeures : « *l'autorité a le caractère d'une communication en vertu de laquelle un participant accepte un type de contribution définie par l'organisation* » (Barnard, 1938). Cette définition suggère que l'autorité réside non pas dans une position ou un statut, mais dans une relation entre un supérieur et un subordonné et que l'autorité dépend de la personne qui la reçoit et non de la personne qui l'exerce. C'est l'acceptation et non l'ordre donné qui caractérise l'autorité. En effet, un individu a souvent le choix d'obéir ou de désobéir à un ordre. Barnard constate d'ailleurs que la désobéissance à l'autorité est fréquente dans toutes les organisations, même les plus coercitives à partir du moment où les individus perçoivent les ordres comme étant contraires à leurs intérêts. Il y a une nécessité du consentement individuel pour établir une autorité.

6.4.3. La critique radicale des années 70 et la réponse contractualiste : l'autorité congédiée

La contestation née dans les années 30 avait été stoppée par la guerre et la reconstruction. À partir des années 60, l'économie fait face à une nouvelle vague de critiques sur le thème de l'aliénation et de l'autorité, qui conduit à nouveau les économistes à se mobiliser. C'est une contestation multiforme d'essence plus individualiste, qui bouscule les sociétés occidentales : contre-culture, féminisme, droits civiques ou mouvements pacifistes s'opposant à la guerre du Viêtnam. Ces différentes contestations ont « *en commun d'adopter une posture anti-hiérarchique : toutes les formes d'autorités doivent être mises à bas. Elles sont dénoncées comme étant à l'origine des injustices et de l'aliénation que subissent tant les individus que les minorités. La critique du système capitaliste et de l'entreprise comme système hiérarchisé destiné à exploiter les salariés est l'un des thèmes les plus prisés par cette "nouvelle gauche"* » (Tinel, 2004b, p. 73).

Au sein de la critique radicale américaine, Marglin pose dès 1971 la question de l'utilité des « patrons » dans son fameux texte « *What do bosses do ?* » (Marglin, 1971/1974; Tinel, 2004a). C'est à ce type de critique que les économistes se sont attachés à répondre, et qui va mener à la vision managériale qui nous intéresse.

Les managers sont avides d'outils conceptuels pour se défendre et légitimer leur action, tandis que les pouvoirs publics ne veulent pas laisser la contestation radicale se développer, et les économistes, qui sont engagés dans une scientification de leur discipline qui leur assure un prestige et une influence auprès des décideurs publics (Aggeri, 2015), ne veulent pas y renoncer. Les trois groupes se retrouvent dans une convergence d'intérêts et vont unir leurs forces pour promouvoir une nouvelle vision de l'entreprise, héritée du néo-institutionnalisme de Coase avec deux variantes : une variante transactionnelle, celle de Williamson, et une variante contractualiste représentée par Alchian, Demsetz, Jensen & Meckling, puis par la nouvelle théorie des droits de propriété (contrats incomplets) de Grossman, Hart & Moore (Coriat & Weinstein, 1995).

L'économie orthodoxe se devait ainsi de répondre aux radicaux, à la fois pour des raisons théoriques et pour des raisons politiques : « *sur le plan théorique, elle ne pouvait pas laisser le champ libre aux radicaux : le mainstream, qui prétendait incarner le discours économique par excellence, était sommé de dire quelque chose sur un sujet aussi important que l'organisation de la production dans l'entreprise. Sur le plan politique, les tenants libéraux (au sens américain) du courant dominant devaient montrer aux radicaux qu'ils pouvaient être au moins en partie entendus ; au contraire, les conservateurs*

devaient à la fois nier tout fondement aux critiques radicales et légitimer l'ordre existant » (Tinel, 2004b, p. 77).

Ce qui sera fait via Kenneth Arrow en 1970 et 1971 pour la partie libérale, et par Alchian & Demsetz en 1972 pour la partie conservatrice. Le contenu des conférences d'Arrow bientôt regroupées dans un livre célèbre sous le titre *The limits of Organization* (1974) ne change pas significativement les choses : bien qu'il reconnaisse la nécessité d'un contrôle, d'une obligation de rendre des comptes pour les managers détenant l'autorité, il reprend l'idée de Coase selon laquelle la relation d'autorité dans l'entreprise est la garantie de son efficacité par rapport au marché, et ne s'éloigne pas de celle de Simon quant à la nécessité d'une coordination verticale.

Il en va tout autrement de l'article d'Alchian & Demsetz (1972), qui marque le coup d'envoi du managérialisme moderne en ouvrant la voie à un renversement de la relation d'autorité, via la relation d'agence (position qu'Arrow finira d'ailleurs par rejoindre), lequel est à la source de nombre de dérives que la PDT entend dénoncer. Si Coase avait fait de l'autorité un sujet pour les économistes en 1937, ses collègues « mainstream » n'auront de cesse, à partir des années 70, de la congédier aux marges de l'analyse, en une poignée d'articles fondamentaux qui structurent la pensée managériale des dirigeants publics et privés⁶⁷, et dont nous proposons de reprendre les étapes essentielles du raisonnement.

Pour le dire en quelques mots, droits de propriété, contrats incomplets et relation d'agence sont les trois concepts que l'économie orthodoxe va s'efforcer de mobiliser, avec succès, afin de faire disparaître de l'entreprise toute référence à une autorité ou à un commandement *que ni les pouvoirs publics, ni les théoriciens, ni les managers, ni évidemment les salariés ne souhaitaient défendre*. Cela s'est traduit, au niveau managérial, par la promotion d'une quête nouvelle : obtenir le consentement des salariés, leur engagement subjectif au service d'objectifs débarrassés des archaïsmes de l'autorité et de la bureaucratie managériale. Ce faisant et sans qu'on y prenne garde, ce sont les conditions de travail qu'on a significativement dégradées.

Cette réponse conceptuelle apportée par les économistes va en effet entrer en résonance avec les préoccupations des managers comme celles de décideurs publics, qui y trouvent matière à se dédouaner : « ce n'est pas moi, et quand bien même on considérerait que c'est moi je n'y peux rien, je fais mon métier ». Il s'agit de faire disparaître toute idée de responsabilité directe, ce qui passe par

⁶⁷ Alchian & Demsetz 1972, Williamson 1975, Jensen & Meckling 1976, Grossman & Hart 1986, Hart & Moore 1990

une disparition de l'autorité. Or c'est précisément ce que la contestation radicale veut voir disparaître : la bureaucratie, le taylorisme, les patrons cupides...

Cela fait le lit d'une posture « gestionnaire » (autrement appelée néo-libérale ou managériale) qui sur fond de crise prendra bientôt la forme d'un acronyme fameux : TINA.

« *There is no alternative.* »⁶⁸

6.4.3.1. *La relation d'emploi comme relation marchande (Alchian & Demsetz, 1972)*

Face à la critique radicale, Alchian & Demsetz proposent une réponse en deux temps, volontairement provocatrice.

En premier lieu ils contestent l'idée selon laquelle la relation d'emploi serait une relation d'autorité, et ne lui reconnaissent aucune spécificité par rapport à une relation d'achat-vente classique, c'est-à-dire une relation de marché. Les clients ou les salariés disposent selon eux d'options similaires : exécuter le contrat (le cas échéant en trichant), y mettre fin, ou poursuivre en justice en cas d'inexécution. Toute transaction est ainsi susceptible de s'interpréter en termes d'échanges de droits de propriété, définis comme capacité à décider de l'usage d'un actif (ils sont considérés comme initiateurs de la théorie des droits de propriété). Même le contrat de travail, dans ce cadre, est considéré comme un échange de droits de propriété.

Le seul pouvoir dont dispose l'employeur, c'est celui de priver le salarié de l'accès à l'outil de production sur lequel il détient les droits de propriété. Cela ne fonde pas une autorité, affirment-ils. Grossman et Hart leur porteront bientôt la contradiction sur ce point.

Le second argument de leur démonstration consiste à réfuter l'idée de Coase selon laquelle l'entrepreneur, dans certaines situations où les coûts de transaction deviennent très élevés, est plus efficace que le marché pour allouer les ressources de façon optimale, précisément parce que ce dernier pourrait agir dans le cadre d'une relation d'autorité⁶⁹. Dans la mesure où ils considèrent que le contrat de travail ne constitue en aucun cas une relation d'autorité, il ne saurait y avoir un avantage à en faire usage.

⁶⁸ La formule est prononcée pour la première fois par Margaret Thatcher le 21 mai 1980 et reprise par Ronald Reagan le 24 septembre 1981

⁶⁹ On attribue généralement à Williamson la « redécouverte » de Coase avec son article de 1975. Comme on le voit, Alchian & Demsetz avaient dès 1972 compris la portée de l'article de Coase, et sont bien les premiers à avoir prolongé cette idée d'ouvrir la boîte noire, bien qu'ils en rejettent la conclusion concernant la relation d'autorité.

Malgré la présence d'une tradition institutionnaliste depuis le début du XXe siècle, avec notamment les deux figures que sont John Rogers Commons et Thorstein Veblen (Favereau & Bessy, 2003), le résultat est une vision de l'économie dans laquelle il n'y a que des transactions, et pas d'institution (idée que Williamson développera peu après). La vision de l'entreprise comme un arrangement institutionnel alternatif au marché, disparaît. L'entreprise, qui était considérée dans la théorie standard comme une boîte noire, et dont Coase avait justifié l'existence par l'économie de coûts de transaction, devient *transparente* : des transactions y ont lieu, qui ne se distinguent en aucune façon des autres transactions de marché. En réalité, dans cette vision, l'entreprise n'est pas une alternative au marché, *elle est une partie du marché et la relation d'emploi est une transaction comme une autre*.

En l'absence d'une relation d'autorité/de subordination, qui fonde sa capacité à émettre des ordres et à se faire obéir, il faut donc chercher la justification de l'entreprise ailleurs. C'est ce qu'ils font en mettant en avant l'idée de travail en équipe sur une ressource commune « non séparable », processus dont le produit final est davantage que la somme de chaque input.

Cette situation pose un problème de coordination avec un risque de comportements opportunistes de type « free riding » (« *shirking* » en l'occurrence, qui signifie « ne pas faire » et n'est pas très différent de la flânerie taylorienne) plus important, en raison des asymétries d'information et de la difficulté à mesurer la contribution individuelle de chacun. Ce risque ne peut être maîtrisé que si l'on confie à un agent central le soin de contrôler le travail de chacun et de le rémunérer en conséquence. Ce n'est plus une relation d'autorité, mais une modalité s'apparentant à du contrôle de gestion. Le « patron », dans cette conception, n'est plus celui à qui on délègue la capacité de prendre les décisions, il est celui dont le contrôle limite les comportements opportunistes, qui alloue la rémunération « au mérite », et qui se rémunère sur « ce qui reste » une fois que tous les facteurs de production ont été rémunérés (il est ce que les économistes appellent le « créancier résiduel »). La figure traditionnelle de l'entrepreneur en sort profondément modifiée : c'est un entrepreneur « technique », sans vision, sans autorité et in fine sans responsabilité. C'est le précurseur du manager moderne.

C'est dans cette situation, qui se révèle assez répandue, que l'entreprise s'avère plus efficace que le marché, en permettant le contrôle des deux risques classiques que sont l'aléa moral et l'antisélection (Akerloff, 1970, Williamson, 1975). Cette construction intellectuelle renverse la vision de l'entreprise : tandis qu'il fallait veiller à protéger le salarié de l'arbitraire des patrons, il convient maintenant de protéger l'économie de l'opportunisme des salariés, et c'est là où réside le fondement de l'entreprise.

« L'entreprise est ce dispositif contractuel qui sert à empêcher les salariés de tricher sur leur effort », lorsque le travail en équipe permet de « faire semblant ». L'introduction de l'article

contient comme par hasard une critique véhémente de l'idée simonienne de relation d'autorité » (Favereau, 2016, p. 47)

En effet, il n'y a pas comme chez Simon une délégation du pouvoir de décision à un tiers qui découle d'un besoin de coordination généralisé, donc un pouvoir de décision constitutif de l'action, mais une autorité d'une autre nature, qui consiste en un contrôle incitatif des comportements opportunistes via une capacité d'allocation différenciée de la rémunération. Par ailleurs, le pouvoir chez Simon peut théoriquement être confié à n'importe qui, ce qui n'est pas le cas chez A&D, qui préconisent de le confier au propriétaire des moyens de production.

C'est en effet la seule concession d'une asymétrie de position dans la relation d'emploi : le propriétaire des moyens de production dispose de la possibilité de priver le salarié de l'accès auxdits moyens. Pour le reste, elle relie deux acteurs censément égaux. C'est un point qui n'est que très rapidement abordé au début du texte de 1972, qui marque le rattachement des auteurs à la théorie des droits de propriété, et qui sera repris de façon plus significative par Grossman et Hart en 1986.

L'agent central, dans le modèle de A&D, est sans autorité, et par là même sans responsabilité, ce qui n'était pas du tout le cas du modèle de Simon. Cette déresponsabilisation de l'agent central est un tournant capital. Elle n'est pourtant qu'une première étape.

Même si la thèse d'A&D ne sera ultérieurement pas conservée, notamment l'idée d'actifs non séparables (Tinel, 2004b), les principales idées sont implantées : opportunisme des agents, entreprise comme rempart contre l'opportunisme, absence de relation d'autorité, dilution de la responsabilité dans une vision contractualiste englobante...

Nous parlons de deux variantes complémentaires héritées du néo-institutionnalisme de Coase, l'une contractualiste, dont l'article d'Alchian et Demsetz a posé les bases, l'autre transactionnelle. Attardons-nous sur cette dernière, que l'on doit à Williamson et qui n'est pas moins structurante pour comprendre le managérialisme contemporain.

6.4.3.2. De l'institutionnel au transactionnel (Williamson, 1975)

On parle avec Coase et Williamson de théorie transactionnelle, car ce sont les initiateurs d'une vision de l'entreprise dans laquelle la brique de base, qui était jusque-là la marchandise (bien ou service) devient la transaction. Or le support de la transaction, c'est le contrat. Passer d'une économie de production à une économie de transaction n'est pas anodin : la production suppose la contribution

organisée et hiérarchisée de chacun à un produit final. La transaction quant à elle, met en jeu deux individus égaux et encadre un échange qui peut in fine s'interpréter en termes d'échange de droits de propriétés. Voir l'entreprise comme un arrangement institutionnel devant avant tout faciliter les transactions ne produit pas les mêmes effets que la voir comme un dispositif de coordination de la production. L'apport de Williamson consiste à avoir explicité et formalisé ce passage de l'une à l'autre, qui produira les effets suivants :

- La logique de coût s'impose comme principe de décision universel, ne laissant aucune place à l'entreprise comme institution sociale dotée d'une éventuelle dimension politique, au-delà du nœud de contrats qu'elle représente. Même le choix du mécanisme d'ajustement (par les prix via le marché ou par l'entrepreneur dans la firme) est finalement ramené à une question de coûts.
- Il n'y a de place que pour un individu agissant rationnellement conformément la théorie du choix rationnel, sans collectif autre que l'agrégation de comportements individuels, et aucune valeur ajoutée produite au-delà.
- L'exception que constitue la relation d'emploi, donc l'autorité, par rapport à une relation marchande classique n'est éventuellement légitime que parce qu'elle permet d'économiser des coûts
- Toute intervention devra in fine se traduire en termes d'incitations « marchandes »

Williamson emprunte à John R. Commons (1934) l'idée selon laquelle la transaction est l'unité fondamentale de l'analyse économique, et non la marchandise. Il va par ailleurs chercher chez Simon, avec l'idée de rationalité limitée, la justification des coûts de transaction, à travers la notion d'incomplétude des contrats, notamment. « *Transaction et contrats deviennent avec Williamson les catégories de base du nouvel édifice théorique* » (Coriat & Weinstein, 1995, p. 52)

Williamson ajoute à l'hypothèse de rationalité limitée de Simon celle de l'opportunisme des agents, dont la figure la plus connue est le « free-rider » ou passager clandestin (Olson, 1965). C'est l'existence d'asymétries d'information (pour partie conséquence de la rationalité limitée des agents) qui rend possibles des comportements rationnels d'opportunisme (ainsi nommés car l'agent est face à une opportunité de « tricher » à son profit sans que l'autre partie ne puisse s'en rendre compte et donc sans conséquence) qui prennent essentiellement deux formes : l'anti-sélection, ou opportunisme ex-ante qui consiste à ne pas révéler des informations au moment de la conclusion du contrat⁷⁰, et l'aléa moral, ou opportunisme ex-post, qui consiste pour l'une des parties à ne pas respecter tous ses

⁷⁰ C'est le cas fameux des vendeurs de voitures d'Akerloff (1970), qui conduit à ne laisser sur le marché que les produits de mauvaise qualité

engagements contractuels, en l'absence de possibilité pour l'autre partie de contrôler la qualité d'exécution (ou à un coût prohibitif). Le risque d'opportunisme va lui aussi contribuer à augmenter les coûts de transaction (négociation et supervision du contrat). Il y ajoute enfin l'hypothèse de spécificité de certains actifs, qu'on ne détaillera pas ici mais qui contribue également à augmenter les coûts de transaction en raison des engagements de long terme à gérer entre les parties.

Pour ce qui nous occupe, les conséquences sont les suivantes : l'entreprise s'analyse dorénavant sous l'angle des transactions et non de ce qu'elle produit, elle fait travailler un individu-type opportuniste dont il convient de se protéger, en vertu de contrats incomplets, laissant ouverte la question de savoir à qui il revient de le compléter. Une nouvelle approche apparaît en 1976, dans la mouvance de la théorie des droits de propriété, qui pose en lieu et place de la relation hiérarchique habituelle un nouveau type de relation : la relation d'agence.

6.4.3.3. *La relation d'emploi comme relation d'agence (Jensen & Meckling, 1976)*

On a vu que s'opposaient jusque-là la relation d'autorité (propre à la coordination administrative, par exemple dans l'entreprise) et la relation marchande (propre à la coordination par les prix via le marché). Alchian et Demsetz avaient commencé à contester le fait qu'il y ait une relation d'autorité dans l'entreprise en expliquant qu'il s'agissait en réalité d'une relation contractuelle classique, sans autre contrainte ni obligation qu'une relation marchande. Il s'agit de montrer que la théorie économique standard s'applique partout, y compris à l'intérieur de l'entreprise qui n'est plus cette boîte noire à l'intérieur de laquelle les modèles n'étaient pas valides, et dont l'efficacité reposait sur une relation hiérarchique. Il fallait pour cela une relation universelle qui englobe le marchand et le hiérarchique sous une même bannière : c'est la relation d'agence, ou relation de mandat en français, qu'un article célèbre de Jensen et Meckling (1976) a contribué à imposer.

S'appuyant sur la théorie de l'agence, ils mettent en avant les coûts d'agence, à qui ils attribuent le même rôle que les coûts de transaction chez Coase et Williamson pour expliquer les différentes formes d'organisation, avec toutefois une différence de taille : ils contestent toute pertinence à la dichotomie entre coordination administrative et coordination marchande, donc entre firme et marché. Pour eux, prolongeant en cela les propos d'Alchian et Demsetz, la relation d'emploi ne se distingue en rien d'une relation contractuelle marchande classique. Nous y reviendrons.

Leur démonstration est la suivante : il n'existe pas de relation contractuelle qui ne puisse s'analyser en dernier ressort comme une relation d'agence entre les deux parties, c'est-à-dire « *un contrat par lequel*

une ou plusieurs personnes (le principal) engage une autre personne (l'agent) pour exécuter en son nom une tâche quelconque qui implique une délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent » (Coriat & Weinstein, 1995, p. 93; Jensen & Meckling, 1976, p. 310).

Toute la question pour les théoriciens de l'agence consiste à déterminer quels mécanismes de contrôle et d'incitation il convient de mettre en place afin de s'assurer que l'agent se comporte de façon à maximiser le bien-être du principal. Les intérêts des parties peuvent en effet être divergents, et il peut être tentant pour l'agent, qui en sait par définition davantage que le principal sur la tâche qu'il a à accomplir dans un contexte d'information imparfaite et asymétrique, d'adopter un comportement maximisateur pour lui-même. On retrouve ici le risque d'aléa moral (au moment de l'exécution, tandis que le principal n'a pas les moyens de mesurer la contribution réelle) ou d'anti-sélection (au moment de la contractualisation, en ne révélant pas toutes les informations). On retrouve aussi la problématique soulevée par Berle et Means concernant la propension des managers à diriger les grandes entreprises selon une politique qui satisfait leurs intérêts propres avant ceux des actionnaires, situation qui illustre parfaitement la relation d'agence et dont Adam Smith lui-même avait eu l'intuition⁷¹.

Ces mécanismes contractuels et incitations devant conduire l'agent à se comporter comme s'il cherchait à maximiser l'utilité du principal ont un coût, que Jensen et Meckling nomment « coûts d'agence ». Ils distinguent les coûts de monitoring pour le principal, qui regroupent l'ensemble des dépenses de surveillance et d'incitation, les coûts d'obligation pour l'agent, afin de garantir au principal qu'il ne sera pas lésé (assurance par exemple), et la perte résiduelle, correspondant à la différence entre le résultat de l'action telle qu'effectuée par l'agent, et celui que l'on aurait obtenu s'il avait réellement cherché à maximiser le bien être du principal.

La forme d'organisation optimale est la structure contractuelle qui minimise les coûts d'agence, et non les coûts de transaction.

Ce n'est pas tant le détail de la démonstration qui nous intéresse ici, c'est plutôt cette proposition selon laquelle toute relation contractuelle peut s'analyser comme une relation d'agence, qu'elle s'exécute à l'intérieur d'une entreprise ou à l'extérieur (la question des frontières de la firme, particulièrement épineuse, devenant au passage sans objet : l'entreprise-nœud-de-contrats n'a ni intérieur, ni extérieur).

⁷¹ Jensen et Meckling utilisent d'ailleurs en exergue de leur article de 1976 le passage de *La Richesse des nations* dans lequel A. Smith s'inquiète du comportement sous-optimal des managers non-proprétaires.

Jensen et Meckling parachèvent ce qu'Alchian et Demsetz avaient commencé à affirmer : si tout est relation d'agence, il n'y a plus de différence entre coordination administrative et coordination marchande, pour la bonne raison que la relation d'emploi perd sa spécificité, laquelle résidait dans le lien de subordination et l'organisation hiérarchique.

Il faut ici faire appel à la notion de contrat incomplet : en situation d'incertitude, d'information imparfaite et de rationalité limitée, il est impossible de prévoir toutes les situations dans un contrat. Les relations entre agents sont donc régies par des contrats incomplets, lesquels comportent ou non des clauses explicites permettant d'encadrer les actions des parties en cas de situation non-prévue. Dans cette optique, le contrat de travail n'est jamais qu'un contrat parmi d'autres, avec pour seule caractéristique distinctive qu'il repose sur une disposition spécifique prévoyant le comportement à adopter en cas de situation non prévue ou de tâche non listée : le principe hiérarchique qui identifie le « chef » à qui il revient de compléter le contrat en temps utile (ex-post, au moment de son exécution). C'est le principe du lien de subordination, accepté ex-ante par principe et notamment pour toutes les situations non listées dans le contrat, ce qui rejoint une intuition de Barnard :

« D'une certaine manière, l'argument des économistes contractualistes selon lequel la firme a besoin de l'autorité pour compenser l'incomplétude du contrat de travail est assez proche de la perspective de Barnard. La différence est que pour Barnard, l'incomplétude ne caractérise pas le seul contrat de travail mais l'organisation entière. L'encadrement au sein des organisations est indispensable pour faire face à l'incertitude et à la complexité » (Baudry & Dubrion, 2009, p. 11).

Ce que l'on nomme autorité ou lien hiérarchique et qui était censé fonder l'efficacité administrative lorsque le marché était défaillant ou que les coûts de transaction apparaissaient trop importants, ne devient dans le cadre de la théorie de l'agence qu'une solution particulière, contractuelle, au problème de l'incomplétude des contrats. Elle ne définit en rien un arrangement institutionnel distinct, qui délimiterait les contours d'une firme.

La dimension disciplinaire n'y change rien : la perspective de sanctions en cas de mauvaise exécution est présente dans de nombreux contrats, ainsi que la possibilité d'y mettre fin. La soumission à l'arbitraire n'est pas davantage discriminante, tant on y est exposé aussi dans une relation contractuelle classique.

« La grande énigme pour les économistes [des Bernardins] est de comprendre comment la TSE, qui décide de faire du contrat sa notion primitive (c'était la marchandise, on l'a compris, pour la TS), lorsqu'elle s'attaque au travail, trouve le moyen non seulement de passer à côté de ce que le sens commun juridique appelle « contrat de travail », mais de lui substituer un autre

contrat (en droit américain on parle de « relation d'agence ») qui contredit de façon essentielle ce qui constitue le cœur du contrat de travail, dans tous les systèmes juridiques modernes : à savoir une relation d'autorité » (Favereau, 2016, p. 46).

Ce qui a été retenu, c'est le discours libérateur : *pas d'autorité, une relation d'égal à égal, qui satisfait les économistes, les managers et les managés.*

Mais selon Favereau (2016) le contrat de travail a en outre été victime d'un renversement dans le managérialisme contemporain. Celui à qui on a confié le soin de compléter les lacunes inévitables du contrat ce n'est pas le manager. Au lieu d'être une relation d'agence particulière dans laquelle le principal reprend la main pour les situations non prévues (ce qui sera le cas avec la nouvelle théorie des droits de propriété), on a confié au salarié le soin de compléter lui-même le contrat, avec une obligation de résultat se traduisant par un contrôle des performances via le système d'informations.

C'est sur le salarié que repose la charge de l'incertitude désormais : recevoir un mandat, c'est hériter d'une obligation de résultat, avec une latitude sur les moyens.

L'intérêt principal de cette représentation, c'est qu'elle permet un enchaînement ininterrompu de relations d'agence, de l'actionnaire jusqu'au salarié, dans laquelle le principal, qui n'organise plus le travail de personne (puisque le mandat ne caractérise pas une relation de subordination), consacre son temps à se protéger de l'opportunisme des agents, dont il aligne les intérêts sur les siens propres au moyen d'incitations (à l'intérieur d'un système analysé en termes de droits de propriétés afin de gérer les externalités, notamment). La relation d'autorité a disparu⁷², et la responsabilité des dirigeants avec elle, qui ne font que contrôler que les mandats confiés soient respectés.

Position autrement plus confortable qui exonère les uns d'un travail difficile (diriger des équipes) et donne aux autres l'illusion de ne plus recevoir d'ordres. Pour paraphraser Crozier, plus personne ne commande, mais tout le monde contribue⁷³.

6.4.3.4. *Autorité et droits de propriété (Grossman & Hart, 1986)*

Grossman & Hart (1986) sont à l'origine de l'idée selon laquelle l'autorité est fondée sur le pouvoir d'éviction dont disposent les propriétaires des moyens de production, qui peuvent en interdire l'accès

⁷² Comme elle avait déjà disparu de la relation entre actionnaire et dirigeant, seule relation de mandat justifiée, puisque les actionnaires sont soumis à une interdiction très claire : celle de la gestion de fait.

⁷³ « *Personne ne commande, et tout le monde obéit* », Michel Crozier, *On ne change pas la société par décret*, Fayard, 1979.

à ceux qui en besoin pour travailler. C'est une proposition qui figure déjà dans le texte d'Alchian et Demsetz, mais que ces auteurs avaient rejetée, considérant qu'elle était insuffisante pour fonder une autorité.

Grossman et Hart, avec Moore (Hart & Moore, 1990), sont les figures principales de la théorie des contrats incomplets, dite aussi nouvelle théorie des droits de propriété. Tout échange peut selon eux se résumer à un échange de droits de propriété, entendu comme le droit de décider de l'usage d'un bien sous contrainte de respecter les lois et les usages, le tout encadré par des contrats nécessairement incomplets, l'information n'étant jamais parfaite. Ceux qui disposent des droits de propriété sur les moyens de productions (les « actifs non humains ») peuvent donc évincer ceux qui voudraient les utiliser. Concrètement, l'employeur propriétaire de l'outil de travail peut priver le salarié de la possibilité de travailler, en lui interdisant l'accès aux actifs non-humains.

« Pour Grossman, Hart et Moore, la notion de droits résiduels de contrôle d'un actif, cette faculté d'exclusion discrétionnaire conférée par la propriété, est identique à celle de pouvoir. Étant donné cette identité, le pouvoir est nécessairement indirect : tout pouvoir passe par la propriété d'un actif » (Baudry & Tinel, 2003, p. 233).

Il s'agit donc, contrairement aux approches précédentes, d'une réhabilitation de la relation d'autorité dans l'entreprise, mais d'une autorité qui découle exclusivement de la propriété, selon le principe édicté par Locke. Il ne s'agit plus d'affirmer qu'elle existe parce qu'elle constitue un arrangement institutionnel plus efficace (position de Coase puis Williamson), ni de contester son existence en la réduisant à une relation marchande classique (position d'Alchian et Demsetz) ou à une relation d'agence (Jensen et Meckling), mais de constater simplement qu'elle existe, qu'elle est fondée sur la propriété des moyens de production et qu'elle permet, via la division des tâches, d'abaisser les coûts de production. Les économistes montrent en effet que l'entreprise atteint son optimum lorsqu'elle est gérée dans le sens des intérêts de celui qui détient les droits résiduels de contrôle, c'est-à-dire les propriétaire des moyens de production.

L'entreprise n'est plus le nœud de contrats envisagé par l'approche purement contractualiste initiale, elle redevient un ensemble d'actifs productifs, dans lequel la propriété fonde l'autorité via le mécanisme d'éviction que l'on vient d'évoquer, qui trouve sa justification dans le fait que l'arrangement ainsi constitué conduit à l'optimum économique.

L'autorité ainsi rétablie n'a cependant rien à voir avec une autorité telle qu'elle est définie par Simon ou Williamson. C'est une autorité visant à contrôler l'opportunisme des salariés, un pouvoir discrétionnaire de compléter la partie non spécifiée des contrats de travail, et non une autorité organisant l'activité en vue d'une œuvre commune. Les auteurs le reconnaissent d'ailleurs

explicitement : « *Dans notre modèle, un employeur n'a jamais à dire à un employé ce qu'il doit faire : simplement, celui-ci l'imagine par lui-même et agit en conséquence* » (Baudry & Tinel, 2003; Hart & Moore, 1990, p. 1153).

La relation d'emploi, ici, s'analyse comme une relation de pouvoir qui met face à face deux propriétaires d'actifs différents mais complémentaires, sans aucune dimension collective : celui des actifs non humains, qui est donc l'employeur, et, formulation étrange, celui des actifs humains : le salarié. Ce face-à-face est comme on l'a dit formalisé dans un contrat, qui est comme les autres incomplets : le contrat de travail.

Que peut-on dire de ce dernier modèle ?

La modélisation est assez technique et fait appel à des concepts plus difficiles à manipuler. Elle est moins susceptible que les précédentes d'irriguer le champ de la gestion et les praticiens. Nous formulons toutefois l'hypothèse que, comme les précédentes, elle a eu une influence sur la façon dont on pensait l'entreprise et les rapports de travail en dehors de la sphère académique.

Il s'agit par ailleurs d'une relation purement bilatérale, un face-à-face entre l'employeur et l'employé sans aucune dimension collective. Elle ignore totalement la dimension coopérative du travail pour ne retenir que l'opportunisme individuel, formant un modèle que Chanlat qualifie d'asocial (Chanlat, 2019).

Elle ne traite nullement de l'implication des managers, dont l'autorité ne débouche que sur des activités de contrôle et non d'organisation du travail, qui est laissée à l'initiative du salarié.

En ce sens, cette dernière approche ne diffère pas vraiment des précédentes quant à son potentiel impact sur la façon de penser la relation d'emploi.

6.5. Le travail au cœur de la critique hétérodoxe

On vient de voir comment les économistes ont tenté de penser l'entreprise, et les difficultés qu'ils ont rencontrées, notamment s'agissant de la nature de la relation d'emploi et de l'importance à lui donner. Ce faisant, ils se sont également intéressés au travail, dont le contenu est toutefois resté pour eux une boîte noire. Selon Favereau, les économistes se sont révélés aussi incapables de penser le travail, qu'ils l'ont été de penser l'entreprise, ce qui va de pair avec une double absence dans la théorie économique, celle des deux contrats qui sont pourtant au fondement de l'entreprise moderne : le contrat de société, qui crée une personne morale distincte des actionnaires, qui ne peuvent dès lors être qualifiés de

« propriétaires de l'entreprise », et le contrat de travail, qui organise la subordination entre les personnes quoiqu'en disent les théoriciens de l'agence (Favereau, 2016; Robé, 1999, 2009).

Notre hypothèse, énoncée en introduction du présent chapitre, est que la façon dont les économistes ont successivement pensé l'entreprise et le travail dont elle fournit le cadre, a imprégné les représentations à tous les niveaux de la société. En rencontrant des mouvements de fond à l'œuvre dans la société depuis 1968, elle a constitué une source de légitimation du tournant gestionnaire et des discours managérialistes contemporains, et accru la soumission des salariés à un système dans lequel le travail n'offre plus de perspectives émancipatoires.

6.5.1. La théorie standard ou le travail sans utilité

L'entreprise ne présente que peu d'intérêt pour les économistes classiques. C'est la formation des équilibres sur des marchés interdépendants qui mobilise leur attention. La science économique se veut davantage prédictive, donc prescriptive, que descriptive. Elle s'attache à élaborer un modèle qui fonctionne, quitte à représenter la réalité de façon caricaturale, pourvu qu'il explique de façon convaincante la formation des équilibres.

Le modèle initial met en jeu des agents individuels qui optimisent rationnellement l'utilité qu'ils retirent des deux seules activités à même de leur en procurer : les loisirs et la consommation. Ce sont les consommateurs. Le concept d'utilité qui leur est associé est donc assis sur la notion de besoins.

Ils sont rationnels en ce sens qu'ils effectuent tous leurs choix en fonction d'un calcul coût-bénéfice qui maximise leur intérêt individuel, au regard d'un système de préférences qui est propre à chacun d'entre eux et qui peut se modéliser sous la forme d'une fonction d'utilité. Celle-ci associe pour chacun le niveau d'utilité procuré avec différentes combinaisons de loisirs et de consommation. Il n'est pas nécessaire de rentrer dans le détail du système de préférences, seul importe le fait qu'il y en ait un et qu'il soit modélisable.

Les agents se rencontrent sur différents marchés selon la nature de ce qu'ils échangent, sur lesquels ils effectuent leurs arbitrages. C'est là que les équilibres se forment : le marché est l'unique dispositif de coordination légitime, puisque c'est le seul efficace, fonctionnant de manière mécanique sans biais politique, menant ainsi au meilleur équilibre possible, optimal au sens de Pareto : tous les agents économiques sont dans une situation telle qu'il est impossible d'améliorer le sort de l'un d'entre eux sans réduire la satisfaction d'au moins un autre.

Un des agents est un peu particulier, c'est l'entrepreneur/producteur. Peu importe qu'il soit seul ou qu'il ait une équipe, il représente à lui seul la figure de l'entreprise, et l'on postule que le fonctionnement de cet agent est assimilable à celui d'un individu. Il est également rationnel et cherche à maximiser son intérêt, lequel ne s'exprime pas en termes d'utilité mais de façon plus univoque en termes de profit. Il dispose d'une fonction de production qui exprime tout son procédé de fabrication, faisant correspondre les différents niveaux de profit avec différentes combinaisons de facteurs de production.

L'économie est donc représentée comme un ensemble de marchés interdépendants où interagissent des homo œconomicus, l'entreprise étant considérée comme celui d'entre eux qui entreprend et produit. Cela reste la base de l'enseignement de l'économie et trouve sa légitimité dans le mécanisme de la main invisible selon lequel les vices privés (la maximisation par chacun de son utilité) sont supposés garantir le bien public.

C'est une caricature assumée. Aucun économiste ne prétend que cela représente fidèlement la réalité. Mais cela fonctionne au regard de l'objectif fixé. On ne s'y intéresse évidemment pas à ce qui se passe dans l'entreprise, réduite à sa fonction de production, mais ce n'est pas nécessaire. C'est l'interdépendance des marchés et la formation des équilibres qui retiennent l'attention. La fonction de production évacue tous les problèmes de gestion en même temps qu'elle entend les intégrer. L'enjeu n'est pas de penser l'entreprise mais d'en donner une représentation qui permette de penser l'économie comme un système de de marchés interdépendants, où les décisions sont prises par des acteurs rationnels.

Cette vision n'a que peu de conséquences concrètes, elle reste une représentation trop éloignée de la réalité pour imprégner les comportements.

Dans cette modélisation, la plupart des marchés ne pose pas de problème conceptuel majeur, avec des lois générales intuitivement compréhensibles. Il s'agit de confronter l'offre et la demande de produits ou de services. En règle générale, plus le prix d'un bien augmente, plus la demande diminue. De façon générale également, chaque unité supplémentaire consommée procure une utilité un peu plus faible que la précédente, selon la loi des rendements décroissants. Enfin, plus un produit ou un service est rentable, plus les producteurs vont être nombreux, entraînant une augmentation de l'offre et une baisse des prix. Les marchés s'équilibrent d'eux-mêmes.

Le marché du travail, en revanche, s'est révélé plus épineux. Il fallait penser le travail comme un service qui puisse s'échanger sur un marché, donc pour lequel on puisse définir une courbe d'offre et une courbe de demande, et faire en sorte que cette décision d'offre ou de demande puisse se prendre de façon rationnelle.

Envisager une demande de travail émanant des entreprises ne pose pas de problème. Son coût correspond au salaire réel, et son « utilité », c'est-à-dire sa contribution au profit, à sa productivité marginale.

Mais comment construire la courbe d'offre ? Pour quelle raison rationnelle pourrait-on vouloir travailler, à partir du moment où le consommateur ne connaît que deux sources d'utilité, le loisir et la consommation ? On n'a pas d'autre solution que d'envisager le travail comme un « non-loisir », et symétriquement le loisir comme un temps de non-travail : « *l'homo œconomicus n'offre pas du travail, mais demande du loisir (dont le coût d'opportunité est le salaire horaire, pour toute heure non travaillée)* », dit Favereau (2016, p. 42). L'offre de travail est juste le négatif de la demande de loisir. Elle est symétriquement exprimée en heures et ne présente comme seul intérêt que de donner accès à la consommation, au prix d'un non-loisir.

L'analyse de Favereau, d'ailleurs, peut symétriquement s'appliquer au loisir, ce temps vide de travail censé procurer de l'utilité au consommateur. Il est tout aussi étonnant d'affirmer que le travail ne procure que désutilité, que de défendre que le loisir procure systématiquement de l'utilité. C'est ce qui conduit d'ailleurs Favereau à pointer du doigt le fait que cette vision est porteuse d'un biais qui pousse les économistes orthodoxes à interpréter le chômage comme un loisir volontaire (2016, p. 43), que l'on retrouve ensuite dans le débat public.

Il faut noter au passage qu'offrir son travail sur un marché en le quantifiant en heures, ce qui peut nous paraître naturel aujourd'hui, n'est pendant longtemps pas allé de soi et constitue une conception très récente du travail. En effet, comme l'a rappelé Alain Supiot à de nombreuses reprises, on pouvait dans l'Antiquité vendre ou louer un esclave (la personne et son travail) ou les produits de son travail (les objets fabriqués), mais pas le travail lui-même (Supiot, 1994). Il a fallu le rendre séparable de l'individu pour pouvoir imaginer un marché du travail. Jusqu'au dix-huitième siècle seules les machines et les animaux travaillaient. Les artisans, eux, œuvraient... d'où le terme d'ouvrier. Il s'agit d'une conséquence du fameux principe de Babbage énoncé dès 1832 : c'est la parcellisation des tâches qui a permis au capitaliste de passer de l'emploi d'un travailleur à celui d'une certaine quantité de force et d'adresse (Tinel, 2004a, p. 18).

Revenons au modèle élaboré par les économistes : le travail est strictement pourvoyeur de désutilité, et le loisir strictement pourvoyeur d'utilité. Avec pour conséquence, et cette vision va s'imposer pour longtemps jusque dans le champs de la lutte syndicale, que toute modification de l'organisation du travail, pour inciter les salariés à travailler mieux ou plus, ne pourra dorénavant s'envisager qu'en termes de compensation financière (Dejours, 1998/2009; Supiot, 2012; Trentin, 2012).

Le principe de désutilité du travail repose au demeurant sur un constat largement partagé, à l'époque comme aujourd'hui : travailler est pénible. Même Schumpeter écrivait ainsi : « *le travail pour gagner le pain quotidien est un lourd fardeau, dont on se charge seulement parce qu'il le faut, et que l'on rejette quand on le peut* »⁷⁴. Avec la force de l'évidence, le principe de stricte désutilité du travail s'impose donc sans discussion, et même avec le renfort inattendu de la distinction d'Hannah Arendt entre travail, œuvre et action (Arendt, 1961/1983).

Les économistes ont ainsi à disposition un modèle qui fonctionne, certes au prix d'une vision un peu caricaturale, mais qui fonctionne bon an mal an. Ils ne sont évidemment pas à l'origine de la pénibilité du travail, mais ils ont en quelque sorte enfermé la réflexion scientifique sur le travail dans sa dimension négative, pensée en termes de désutilité.

Il devient légitime de penser que l'individu ne retire aucune autre satisfaction du travail que son salaire, lequel lui permet de se procurer de l'utilité *en dehors de son travail*, via sa consommation ou ses loisirs. C'est donc un mal nécessaire, face auquel les comportements opportunistes sont justifiés, et contre lesquels il est rationnel que les employeurs cherchent à se prémunir. Dans la mesure où seul ce qui se passe en dehors du travail est susceptible de procurer de l'utilité, c'est donc majoritairement en termes de compensations financières, permettant de s'offrir du loisir ou de la consommation, que la réflexion sera menée. La discussion sur les conditions de travail est également possible mais il ne peut s'agir au mieux que d'une réduction de la pénibilité. Afin d'obtenir l'effort maximum, au-delà des heures de travail fournies dont la productivité réelle n'est pas maîtrisable, l'employeur met donc en place, outre une compensation, des mécanismes d'incitation.

Le modèle standard de l'homme au travail est celui d'un individu qui n'aime pas travailler, qui saisit toutes les occasions de tricher ou d'en faire le moins possible, et que l'on ne peut motiver qu'en lui proposant d'améliorer sa vie en dehors du travail pour compenser la pénibilité de ce qu'il vit dans le cadre de son travail.

Pour les économistes classiques et néo-classiques, il n'y a pas d'offre de travail qui ne soit motivée par une demande équivalente de loisir ou de consommation.

⁷⁴ Cité par Favereau (2016, p. 42). Voir aussi la citation de Freud dans *Dejours, Travail Vivant*, T.2 (p. 114) : « *le travail, en tant que voie vers le bonheur, est peu apprécié par les hommes. On ne s'y presse pas comme vers d'autres possibilités de satisfaction. La grande majorité des hommes ne travaille que poussé par la nécessité, et ce dette naturelle aversion pour le travail qu'ont les hommes, découlent les problèmes sociaux les plus ardues* » (Malaise dans la culture, Paris, PUF, 2002, p.297).

6.5.2. L'extension de l'individualisme méthodologique

C'est un questionnement nouveau qui s'impose à partir des années 1970 chez les économistes : plutôt que de considérer les agents collectifs comme des agents individuels, ce qu'ils ont fait jusque-là avec l'entreprise en synthétisant tout le processus de production à travers une fonction de production et en assimilant l'entreprise à la figure du producteur, ils se demandent s'il ne serait pas possible de les expliquer comme des arrangements résultants de choix individuels rationnels, c'est-à-dire finalement de rendre les institutions « transparentes » en étendant le paradigme mainstream de la science économique dont nous avons déjà parlé : celui de l'individualisme méthodologique.

C'est en effet l'occasion d'étendre la TCR, qui leur permet de modéliser à l'abri des préoccupations morales ou éthiques que favorisent les approches holistes. Dans ce cadre, il suffit pour penser les comportements altruistes de postuler que l'agent y trouve son intérêt, par exemple, puisque sa fonction d'utilité intègre une « préférence pour l'altruisme ».

Il n'existe pas de fait social dans ce cadre qui ne soit l'agrégation de comportements et de choix individuels. Il « suffirait » donc de pouvoir expliquer l'entreprise par la décision rationnelle de ceux qui en sont à l'origine pour accéder à l'intérieur de ce que les économistes considéraient jusque-là comme une boîte noire. C'est le programme dont nous avons parlé au §6.4, qui conduit à faire éclater l'entreprise pour la représenter sous la forme d'un « nœud de contrats » : « *ainsi tout l'institutionnel devient de l'intentionnel – et le support naturel dans cet ordre de phénomène, c'est évidemment le contrat. L'institutionnel est contractuel – ou n'est pas* » (Favereau, 2016, p. 44).

Une première étape a donc consisté à affirmer que le travail ne pouvait être pensé qu'à l'aune de sa stricte désutilité. La deuxième consiste à affirmer qu'il ne peut être pensé qu'à l'intérieur du paradigme de l'individualisme méthodologique : une transaction entre deux agents rationnels cherchant chacun à maximiser leur utilité individuelle, sans considération d'identité, ni de collectif. Cela va conduire progressivement à un renversement de la relation d'autorité comme nous allons le voir maintenant.

6.5.3. La théorie standard étendue ou le travail sans autorité

Pour penser le travail, nous avons vu au §6.5.1 que les économistes ont commencé par le séparer de l'individu, afin de l'objectiver, le rendre indépendant de la personnalité de celui qui l'effectue et en faire un « input », un ingrédient universel à incorporer au processus de production, qui se mesure en

heures. Du point de vue de l'individu, le travail est pensé comme « désutile », pénible par essence : il est un temps de non-loisir.

Une partie de sa pénibilité provient de la relation de subordination, du fait de travailler « sous l'autorité » de quelqu'un, de ne plus être libre. Comme le rappelle Supiot (1994), la subordination est une idée moins ancienne qu'elle ne le paraît. Il y a une antinomie fondamentale entre l'idée de l'homme libre dans la Rome antique, et l'idée de travailler sous les ordres de quelqu'un, sort réservé aux esclaves pour l'essentiel. Afin de surmonter l'obstacle, les Romains inventent l'idée de louage à soi-même : de la même façon qu'on pouvait louer ses esclaves à d'autres, on considère que l'on peut être à soi-même son propre esclave et se louer ainsi à un tiers tout en restant un homme libre. Fiction juridique, donc, mais qui constitue le fondement historique du contrat de travail moderne. Ce qui nous paraît si évident aujourd'hui, ne l'est pas au regard de l'idée d'homme libre héritée de l'Antiquité et pourtant fondamentale dans la démocratie moderne.

Pour penser le travail qui s'effectue en vertu d'un contrat (de travail), il est en conséquence nécessaire de s'intéresser à la relation d'autorité. Or celle-ci est singulièrement réduite dans le cadre de la représentation qui s'est imposée ces dernières années : la relation d'agence. Si l'on considère que toute action économique impliquant plusieurs agents peut formaliser ses modalités particulières de coordination dans un contrat de type mandat, aux termes duquel l'agent est soumis à une obligation de résultat envers le principal tout en disposant d'une marge de manœuvre et d'initiative variable sur les moyens, alors il devient rationnel de se méfier de l'autonomie.

L'idée d'un espace incompressible entre le prescrit et le réel, dans lequel s'expriment l'autonomie et la subjectivité des agents, est comme on le sait une découverte centrale des ergonomes que la PDT a reprise à son compte. En première approche, cette représentation qui laisse au salarié une autonomie de moyen pour atteindre un objectif qui lui est imposé semble donc aller dans le sens de la PDT.

C'est en réalité une illusion, explique Favereau :

« Dès le début des années 1970, le piège de la relation d'agence est en place, avec du côté du travail, cette évidence qu'il faut se méfier de l'autonomie des managers (Friedman)⁷⁵ et de l'autonomie, évidemment différente, des salariés (Alchian & Demsetz). Et le résultat de la substitution de l'agence à l'autorité est au plus haut point paradoxal. Tout se passe comme si la dépendance entre capital et travail s'inversait. C'est le principal qu'il faut protéger contre les

⁷⁵ Voir le fameux texte expliquant pourquoi la seule responsabilité sociale de l'entreprise doit constituer à maximiser son profit (Friedman, 1970). Voir aussi la critique savoureuse de Robé, *Pour en finir avec Milton Friedman, misère de la théorie de l'agence*, consultable sur le blog de l'auteur (<http://globalization-jp-robe.over-blog.com/article-pour-en-finir-avec-milton-friedman-106148344.html>), traduction en français du texte original (Robé, 2012)

possibilités de comportement opportuniste de l'agent. Le travail est désormais la partie forte. [...] Nul ne conteste que le salarié ne saurait être intégralement contraint par l'autorité de son employeur – mais on voit le tour de passe-passe : l'exception est devenue l'essence, et l'essence l'exception » (Favereau, 2016, p. 48).

Il nous semble que sur ce point en particulier, la PDT serait en mesure de contribuer à éclairer les mécanismes sous-jacents, pour mieux comprendre les effets que produisent ces représentations sur la performance.

Nous suggérons l'hypothèse suivante : l'erreur, si on traduit le propos en termes de contrats incomplets, consiste à penser que le salarié peut compléter le contrat seul : le travail de complétion du contrat est aussi inefficace lorsqu'il est effectué par l'employeur seul (le taylorisme) que lorsqu'il est laissé à la discrétion du salarié (la relation d'agence et le managérialisme moderne). Cela doit résulter d'une délibération, faisant intervenir coopération horizontale et verticale, voire transverse, fondée sur ce que le salarié est jusque-là le seul à savoir, articulé avec ce que le manager est supposé incarner (la stratégie, les principes, la mise en cohérence, la vision d'ensemble). Laisser à une seule des parties le soin de compléter le contrat, c'est créer de la méfiance : envers le patron comme envers le salarié.

Revenons à la conception du travail sans autorité dont la TSE accouche. L'entreprise devient un *emboîtement de relations d'agence sans discontinuité* allant de l'actionnaire au salarié, avec des managers-pivot, agent des actionnaires et principal des salariés. C'est ce qu'il faut comprendre lorsque l'on parle de financiarisation.

La mission du manager qui se veut efficient et efficace, qui par hypothèse ne peut savoir le contenu concret du travail en raison des asymétries d'informations, ne consiste pas à s'intéresser au travail, le cas échéant pour délibérer avec son équipe sur la meilleure solution à retenir pour compléter le contrat, mais à « *manipuler l'autonomie pour la mettre au service de l'entreprise* » (Favereau, 2016, p. 49).

Car la réalité, c'est que le salarié se retrouve seul face aux difficultés et aux inévitables injonctions contradictoires de la vie de l'entreprise. Il doit arbitrer lui-même, et se retrouve seul face à la complexité du monde. Il explose donc fort logiquement, faute de chef pour arbitrer, assumer, aider... En lui donnant, soi-disant, de l'autonomie, on est passé d'un contrôle de son travail à un contrôle du travailleur, sur la base de ses seules performances chiffrables (Ibid.).

C'est ce qui fait dire à Favereau que les nouvelles formes d'organisation du travail sont « *les enfants naturels de la théorie de l'agence* », selon la formule déjà citée (Favereau, 2016, p. 49).

6.5.4. Repenser la relation d'emploi (H. Lopes)

Parmi les économistes hétérodoxes, il en est une qui s'est particulièrement intéressée à la relation d'emploi, et donc à la question de l'autorité : Helena Lopes. Elle faisait comme nous l'avons déjà mentionné partie de l'équipe des Bernardins. A l'instar des autres analyses dans le champ des théories de la firme, ses travaux n'ont pas reçu, à notre connaissance, l'attention qu'ils méritent de la part des chercheurs en PDT. Ils constituent pourtant l'ébauche de la jonction entre PDT et critique hétérodoxe que nous appelons de nos vœux.

Les travaux d'H. Lopes ont d'abord porté sur un sujet qui ne peut pas laisser la PDT indifférente : s'intéressant au modèle de l'homo œconomicus, elle a produit une critique de la théorie économique standard portant sur l'incommensurabilité entre utilité, normes et sentiments moraux (Lopes, 2005, 2011).

Elle y développe notamment l'intuition que l'on retrouve entre autres chez A. Supiot, selon laquelle le travail est une occasion de contribuer et de voir sa contribution socialement reconnue, ce qui relève non pas d'une préférence mais d'un besoin essentiel. L'offre de travail, dont on a pu voir quelle difficulté de modélisation elle avait posé, s'explique ainsi par l'existence de biens communs et de biens moraux.

La TSE a cru résoudre le problème des comportements apparemment irrationnels en intégrant des préférences morales : préférence pour la justice, pour l'altruisme, ou pour l'égalité. Cela permettait de conserver le modèle d'un agent rationnel par rapport à un système de préférences, et conservait la pertinence de la modélisation. Mais les jugements moraux, montre Lopes, ne peuvent être assimilés à de l'utilité, et ne peuvent par conséquent pas être incorporés à un système général de préférences au même titre que des préférences matérielles avec lesquelles elles seraient comparables, ordonnables. Il s'agit d'une différence de nature (Lopes, 2005). De surcroît, cela n'explique pas la coopération, qui nécessite la confiance.

La critique de Lopes prend appui sur une disposition particulière mise en avant par Adam Smith dans la *Théorie des Sentiments Moraux* : la sympathie, qu'on nommerait aujourd'hui empathie, et qui n'est en aucun cas réductible à une forme d'égoïsme qui serait satisfait par des comportements altruistes. « *Agir pour soi, souligne Lopes, n'est pas du même ordre qu'agir de façon juste* » (Lopes, 2005, p. 412). Elle cite également Ricoeur (2001, p. 59) : « *l'ordre des sentiments moraux constitue ainsi un vaste domaine affectif irréductible au plaisir et à la douleur* » (2005, p. 419). Il y a incommensurabilité des normes, des sentiments moraux et de l'utilité en vertu d'une certaine conception ontologique de l'individu, qui renvoie à ce que nous avons appelé l'anthropologie de l'homme au travail en PDT :

« pour les uns, l'individu est un être isolé, atomistique, alors que pour les autres, l'individu est irréductiblement social » (Ibid., p. 421).

Nous avons présenté au chapitre précédent la double centralité du travail et de l'amour en PDT comme l'équivalent d'une tentative de soustraction de ces domaines au champ d'application de la théorie du choix rationnel (TCR). C'est ce qu'il nous semble retrouver ici chez Lopes : définir un « *domaine irréductible au plaisir et à la douleur* », c'est exclure de la TCR certaines pratiques et certaines classes de comportements.

Helena Lopes endosse et manipule nombre de concepts centraux en PDT. C'est la raison pour laquelle ses travaux appellent sans doute une réponse (sous réserve que la PDT ait fait le chemin inverse vers l'économie que nous préconisons) notamment ses réflexions sur les thèmes suivants :

- les fondements déontiques de la firme (« *the deontic basis of the firm* », Lopes, 2022)
- la notion de travail soigné par opposition au travail standard, qu'elle emprunte à Williamson et à Hart & Moore (Lopes, 2016, 2018)
- la centralité du travail (Lopes, 2021)
- l'autorité qu'elle propose de « prendre au sérieux » (« *taking authority seriously* », Lopes, 2020).

S'agissant de l'activité déontique, deux textes (Lopes, 2019, 2022) montrent qu'elle a été une lectrice attentive de Dejours. Elle reprend à son compte sa démonstration concernant la dimension fondamentalement politique du travail, à travers l'activité déontique et donc la coopération. Se plaçant dans la lignée des travaux de Coase (1937) et Williamson (1975), elle suggère d'utiliser le concept d'activité déontique pour expliquer la supériorité du mode de coordination administratif par l'entreprise sur le mode marchand. Selon elle, l'idée que l'entreprise est une forme de coordination qui s'est imposée parce qu'elle est dans certaines conditions plus performante doit être conservée, ainsi que la relation d'autorité qui fait sa spécificité, dont elle emprunte le modèle à Simon (1951). Mais ces auteurs n'ont pas véritablement expliqué, en dehors de l'impossibilité du marché à tenir compte de perspectives incertaines et de l'irréductible incomplétude des contrats, comment cette supériorité était assurée.

C'est précisément l'activité déontique qui constitue le mécanisme explicatif, affirme-t-elle, par le biais de la qualité de la coopération horizontale comme de la coopération verticale, laquelle fait intervenir l'autorité.

Nous y retrouvons la position que nous avons tenu au chapitre précédent sur l'engagement, en faisant de l'activité déontique un médiateur entre l'engagement individuel et la performance collective.

Sur la question de l'autorité, notons que si Lopes (2020) semble revenir dans un premier temps au modèle d'autorité de Simon, elle adopte finalement celui du politiste américain Christopher McMahon (2014), qui distingue trois types d'autorité : l'autorité d'expertise (« *E-authority* »), qui résulte de l'accès à des informations procurant un avantage, l'autorité résultant d'une promesse d'obéissance (« *P-authority* »), qui correspond au lien de subordination du contrat de travail, et l'autorité managériale (« *C-authority* »), qui consiste à faciliter la coopération entre des individus ayant des buts divergents. Ce dernier type est par essence collectif, et constitue selon l'auteur le type d'autorité le plus répandu dans les entreprises.

Nous retrouvons donc ici une conception de l'autorité proche de celle de la PDT que nous avons exposée au début de ce chapitre. À nouveau, il nous semble qu'il y a matière à une confrontation académique permettant le cas échéant à la fois d'étayer la PDT et de fournir des éléments en soutien de la position de l'auteur.

Lopes (2015, 2016) attire également l'attention sur un texte que nous avons déjà mentionné, relevant de la nouvelle théorie des droits de propriété. Dans leur article justifiant l'autorité de l'employeur par la propriété des moyens de productions, Hart & Moore (2008) mettent en avant une distinction qu'ils empruntent eux-mêmes à Williamson, entre travail basique et travail soigné. Les auteurs montrent que c'est dans cet écart que réside l'incomplétude spécifique du contrat de travail.

Partant du constat que le salarié peut décider d'effectuer un travail basique ou soigné *sans que le coût de son effort soit significativement différent*, Helena Lopes montre que cette décision dépendra du sentiment chez le salarié que les termes du contrat de travail initial sont au moins dans leur esprit respectés de façon satisfaisante ou non, ce qui donne naissance à ce que Hart & Moore (2008) ont nommé des « *feelings of entitlement* », autrement dit un sentiment de légitimité à faire la grève du zèle en se contentant de fournir un travail basique, et qui serait donc à la base de l'engagement. Ces « sentiment de ce à quoi l'on a droit » rappellent l'idée de zone d'acceptation chez Simon.

L'auteur rejoint ici Dejours sur l'idée que le salarié fournit *par défaut* un travail soigné, et non un travail de la plus faible qualité possible comme le prévoit l'anthropologie de l'homo œconomicus. Nous y retrouvons l'idée que nous développons dans le chapitre précédent sur l'engagement des salariés, qui constitue une disposition spontanée mais fragile, qu'il appartient au manager de canaliser sans en briser l'élan.

Le point intéressant ici, au-delà de la convergence manifeste, réside dans le fait que cette observation est incompatible avec la théorie standard étendue. Cette position, que la PDT pourrait venir étayer, pose un problème théorique pour le modèle orthodoxe que nous avons présenté comme la matrice

des formes contemporaines d'organisation du travail. Il y a donc là un argument pour la critique dont il convient de se saisir davantage, nous semble-t-il.

En effet, le choix de réaliser seulement un travail basique n'est pas juste une forme particulière de la tendance naturelle à consommer du loisir gratuit comme le considère la théorie de l'agence. Car ce que les auteurs affirment, c'est qu'il n'est pas nécessairement plus pénible de fournir un travail soigné. Il s'agit donc d'une mesure de représailles.

Par ailleurs, ils font une seconde observation : seul un travail basique est exigible par voie contractuelle. Ce qui est requis pour fournir un travail soigné relève de l'asymétrie d'information, de l'incertain et du non-contractualisable. La théorie se retrouve ainsi face à deux contradictions : qu'un travail soigné ne soit pas plus pénible contredit la théorie standard, que le contrat soit incapable d'encadrer le travail soigné contredit la TSE (Favereau, 2016; Lopes, 2015, 2016).

6.6. Conclusion

Il manque selon nous une dimension managériale au traitement de l'autorité par la PDT. Le propos s'adresse à des médecins, des médiateurs, des consultants, des intervenants en entreprise, plus rarement aux dirigeants. Les enquêtes conduisent à leur fournir les outils conceptuels et les amènent vers une compréhension plus fine de la nature et des enjeux du travail vivant. Charge à eux, ensuite, de mettre en place et de faire vivre un certain nombre de dispositifs, ainsi que d'intégrer des pratiques spécifiques à l'organisation du travail existante.

C'est cette étape que nous proposons de documenter dans la partie empirique de la présente thèse : un mode de direction et d'exercice de l'autorité pensé dès l'origine à travers la PDT.

Notre objectif est de produire une avancée sur ce que cela veut dire concrètement de « manager en PDT ». Nous pouvons dès à présent, en conclusion de ce chapitre annoncer l'observation suivante : contrairement à ce que l'on pourrait attendre d'une approche qui dénonce les formes aliénantes et anti sublimatoires des modes d'organisation du travail contemporaines, le management « en PDT » va de pair avec un exercice assumé de l'autorité, sous la forme que l'on a décrite qui relève principalement de l'arbitrage, ainsi qu'avec un retour de la bureaucratie (via une attention renouvelée envers des outils et des concepts comme les règles, la hiérarchie, l'organigramme, les définitions de fonction...). Il s'agit de redéfinir la place, les responsabilités et les prérogatives des « chefs », mais dans le même temps, de réaffirmer que tous les sujets sont ouverts à la délibération, pour peu que la discussion prenne place dans un cadre conceptuel qui est celui de la PDT.

C'est un constat que nous ne sommes pas les seuls à faire. Regis Martineau plaidait ainsi récemment pour une réhabilitation de la bureaucratie :

« En matière d'efficacité, on n'a guère trouvé de meilleur moyen de coordonner le travail de centaines, voire de milliers d'individus de manière structurée et efficace [...] On devrait donc vouloir non pas de moins de bureaucratie, mais de meilleures bureaucraties. Les sciences de gestion ont montré qu'elles existent, aussi bien dans le public que dans le privé, et en ont décrit quelques traits caractéristiques. Les règles formalisées y sont omniprésentes, mais elles peuvent être remises en cause lorsqu'elles s'avèrent peu pertinentes. L'information y est transparente, et la communication se fait de manière ascendante et descendante. Les processus de décision y sont les plus démocratiques possible, tout en restant dans un cadre hiérarchique » (Martineau, 2022).

Nous montrerons toutefois que l'exercice de l'autorité dans le cadre de que nous avons appelé une clinique managériale, présente des difficultés que la PDT a sans doute sous-estimées, faute d'expériences similaire à celles que nous avons menées.

7. INTRODUCTION A LA PARTIE EMPIRIQUE – ÉLÉMENTS DE METHODOLOGIE

Au moment d'aborder la partie empirique de notre travail de recherche, il convient de réaffirmer quelles en sont les motivations, et sur quels fondements nous entendons faire de trois expérimentations d'un management psychodynamique en PME couvrant plus de douze années et mobilisant deux dirigeants dont un thésard « en exercice » et une ancienne thésarde, un matériau exploitable.

Après notre découverte de la PDT, l'impulsion initiale de la thèse a été déclenchée par un constat : le peu de mobilisation que cette perspective suscitait en gestion, tant par les chercheurs que par les praticiens, à quelques exceptions notables (Chanlat, 1990, 1999). Il s'agissait d'en promouvoir un usage plus large, au moyen d'un travail académique d'importation, c'est-à-dire une mise en forme qui la rende plus facilement exploitable, et un effort de positionnement au sein de la littérature, notamment celle relative au comportement organisationnel. Le prosélytisme rudimentaire de cette démarche a progressivement fait place à une triple ambition : académique, managériale et militante.

Nous voudrions y revenir dans cette partie ; ce sera l'occasion de positionner notre travail dans la tradition hybride mêlant recherche et action, ainsi que de préciser comment nous envisageons, dans notre cas, la position de dirigeant-chercheur. Nous pourrions ainsi articuler les dimensions théoriques et empiriques de cette thèse. Ce sera également l'occasion de défendre l'idée selon laquelle le management des hommes est un métier en soi, pour lequel la PDT fournit un outillage conceptuel et opérationnel utile.

Nous nous attacherons ensuite à circonscrire les objectifs que nous avons assignés à notre action sur le terrain, de quelle façon nous proposons d'en faire un matériau exploitable complétant l'analyse théorique des chapitres 5 et 6, et quels en sont les présupposés épistémologiques.

Il nous restera enfin à décrire les terrains sur lesquels se déroulent les « histoires de travail » qui constituent une restitution partielle de la clinique managériale que nous avons décrite plus haut, et prolongent la réflexion initiée sur le plan théorique dans notre première partie.

7.1. Les 3 dimensions de la thèse

7.1.1. L'ambition académique : produire un « chercheur » en même temps qu'une thèse

7.1.1.1. *Un chercheur singulier, une contribution particulière*

Alain Supiot, en introduction de son intervention sur le travail au XXI^e siècle à l'Institut d'Études Avancées de Nantes en 2019⁷⁶, reprenait en substance le fameux texte de Marx déjà cité dans lequel le travail est défini comme la mise en œuvre d'une idée, et dans lequel est souligné le double processus de transformation à l'œuvre : transformation du monde par le travail, et transformation de celui qui travaille. Il proposait aux jeunes chercheurs de s'y projeter : « *une thèse ça produit une thèse, que quelques personnes liront, très peu entièrement, mais ça produit surtout le docteur, c'est-à-dire celui qui s'est démontré à lui-même qu'il capable d'aller au bout d'un projet intellectuel* ».

Il appartiendra au jury de déterminer si la présente thèse a produit un chercheur, mais dans tous les cas, ce sera un chercheur singulier. Si la première partie, théorique, de la thèse relève d'un travail académique classique, la partie empirique demande davantage de précautions méthodologiques.

Le dirigeant-chercheur constitue une tradition académique discrète, pour ne pas dire timide. Les hybridations réelles, avec une véritable activité de recherche en parallèle d'une activité de direction d'entreprise effective, sont peu fréquentes. Hormis quelques figures tutélaires, on croise dans la littérature essentiellement des chercheurs consultants ou intervenants extérieurs, ainsi que des patrons ou praticiens publiant leurs mémoires ou cherchant à tirer de leur expérience quelques enseignements. Mais pour des raisons évidentes qui tiennent à la fois aux contraintes pratiques et épistémologiques, peu de dirigeants, encore moins des dirigeants de PME, s'inscrivent pleinement dans une démarche de recherche, en même temps qu'ils conservent des responsabilités opérationnelles directes.

Un certain nombre d'observations ne sont pourtant accessibles qu'à celui qui dirige : elles relèvent du travail vivant de management et, à ce titre, sont difficilement observables par un intervenant. Or elles sont susceptibles de venir compléter un savoir produit par des scientifiques extérieurs. C'est la position

⁷⁶ IEANANTES. (2019, 10 décembre). *Conférence #205 d'Alain Supiot : " Le travail au XXI^e siècle "*. [Vidéo]. Canal-U. <https://www.canal-u.tv/103299>. (Consultée le 6 juillet 2023)

que nous voudrions défendre dans ce chapitre : la connaissance produite dans ce contexte hybride peut, sur certaines thématiques et sous certaines conditions, acquérir une valeur scientifique.

Commençons par un tour d’horizon des expériences hybrides, en essayant de souligner ce qui nous en distingue.

Les EDBA

Il faut commencer par citer le cas des EDBA, véritables projets de recherche menés par des cadres en poste (Frimousse & Peretti, 2020), toutefois considérés par la communauté académique comme de portée plus réduite et encore peu, voire pas mobilisés dans la littérature. Ils sont par conséquent moins visibles que les recherches classiques. Compte tenu de l’ambition intellectuelle de la PDT et des objectifs de la présente thèse, le cadre d’une thèse classique nous a paru plus adapté que celui de l’EDBA.

La recherche intervention

Jean-Claude Moisdon souligne à juste titre que « *la recherche en gestion, qui s’intéresse aux modalités de pilotage des organisations, quelles qu’elles soient, suppose une composante clinique importante* » (Moisdon, 2007, p. 87), ce qui lui donne une occasion de promouvoir la recherche-intervention telle qu’elle se pratique notamment au CGS des Mines. Difficile de ne pas souscrire à cette affirmation alors que nous revendiquons le terme de clinique managériale.

La recherche-intervention (Aggeri, 2016; David et al., 2012; Moisdon, 2007) constitue à l’évidence une forme d’hybridation féconde. À l’origine des recherches de ce type, on trouve le constat que l’observation, même complétée par des séries d’interviews ne peut suffire à comprendre le fonctionnement réel d’une organisation. Il s’agit de faire du chercheur un acteur d’un projet de transformation de plus ou moins grande portée, ce qui lui ouvre à la fois un accès à des éléments de connaissance qui lui seraient sinon restés invisibles, et à lui conférer des registres de sensibilité accroissant sa compréhension des phénomènes à l’œuvre, étant partie prenante de l’action.

Alternant les phases de recherche et les phases d’action, le chercheur demeure toutefois extérieur à l’organisation, quand bien même il l’intégrerait davantage qu’en restant observateur. De la même façon que Robert Linhart savait qu’il pouvait mettre fin à l’expérience de l’établi (R. Linhart, 1978), ou que Simone Weil pouvait quitter l’usine (Weil, 1951), le consultant sait qu’il ne va pas rester dans l’organisation, et le chercheur également. Ce qui ne peut être neutre quant à sa perception de

l'expérience, comparée à ceux qui sont en quelque sorte enfermés dans l'organisation, qui en ont vécus plusieurs phases et s'attendent à y rester au-delà de la recherche.

La recherche-intervention s'inscrit par ailleurs généralement dans un périmètre limité à l'intérieur de l'entreprise : nous n'avons pas vu d'exemple de projet de recherche intervention qui englobe la direction de l'entreprise dans son ensemble, à l'exception peut-être de l'expérience d'Eliott Jacques à la Glacier Metal Company (voir ci-dessous). Si le chercheur est partie prenante de l'action, il n'est généralement pas en situation de responsabilité. Il se fait acteur mais il ne se fait pas dirigeant : il ne porte jamais seul et en son nom la responsabilité de décisions. Il reste conseiller. Il n'y a pas à notre connaissance d'expérience dans laquelle le chercheur se soit fait dirigeant. Pour le reste, il nous semble être en mesure de satisfaire à l'essentiel des principes méthodologiques énoncés par David et al. (2012, p. 251).

L'Action Research

On retrouve plusieurs présupposés de l'enquête psychodynamique dans la tradition de l'action research initiée par Lewin (1951). David (2012, p. 244) fait aller cet héritage jusqu'à l'*action science* à dimension militante d'Argyris (1985), laquelle prend ses racines dans la philosophie pragmatiste de Dewey. Il y rattache également la figure du manager réflexif de Schön (1983/1992). Il nous semble pouvoir revendiquer l'héritage de cette tradition. Notons toutefois que l'intervention d'un chercheur « pur » est toujours requise dans ces dispositifs. C'est la raison pour laquelle nous avons parlé de clinique managériale : nous proposons le concept de manager clinicien, dont l'intervention englobe davantage que celle du manager réflexif, en intégrant une fonction de recherche abductive.

La dernière lignée sous le patronage de laquelle nous voudrions placer cette recherche est celle de « grands praticiens » ayant produit un travail théorique reconnu par la communauté académique. Nous présentons ci-après de façon succincte le parcours de quelques-uns d'entre eux.

Les grandes figures hybrides

Frederick Winslow Taylor écrit ses *Principles* (1911) après avoir dirigé une usine, alors qu'il est devenu consultant. C'est de son expérience opérationnelle qu'il tire la conviction qu'il faut revoir la ligne de démarcation entre conception et exécution : d'un côté supprimer celle qui sépare le directeur des contremaîtres qui règnent sur l'atelier, dans lequel le directeur ne pénètre jamais, de l'autre côté recloisonner en organisant la captation de la conception par les ingénieurs, au détriment des

contremaîtres, pour un meilleur contrôle de la production. Il s'agissait de casser les métiers, qui réunissaient précisément conception et production, mais de façon opaque pour la direction, rendant possible la « flânerie ». À la fin du XIXe lorsqu'il commence à travailler, la conception et l'exécution sont réunies... mais le directeur n'y a pas sa place. C'est donc en pénétrant dans l'atelier, avec des responsabilités opérationnelles, qu'il va se faire un nom et poser les bases d'un modèle « scientifique » d'organisation du travail.

Henri Fayol a pris des notes et analysé ses propres pratiques d'ingénieur puis de directeur général jour après jour durant toute sa carrière avant de publier son unique livre à l'âge de 75 ans, 2 ans avant de prendre sa retraite (Mousli, 2010). Là où Taylor a rationalisé l'atelier, Fayol s'attaque à l'administration et se focalise sur la direction de l'entreprise. 56 ans de management dont 30 ans de direction générale fournissent le socle de son livre paru en 1916, 5 ans après Taylor.

Sa méthode consiste à « *observer, recueillir et classer les faits, les interpréter, instituer des expériences s'il y a lieu, et tirer de tout cet ensemble d'études des règles qui, sous l'impulsion du chef, entreront dans la pratique des affaires* » (Fayol, 1916/1999). C'est l'adaptation de la démarche décrite par Claude Bernard dans *l'Introduction à l'étude de la médecine expérimentale*, parue en 1865, qui articule clinique et recherche scientifique :

« Le laboratoire physiologique doit donc être, actuellement, l'objet cumulant des études du médecin scientifique ; mais il importe encore ici de m'expliquer afin d'éviter les malentendus. L'hôpital ou plutôt la salle de malades n'est pas le laboratoire du médecin comme on le croit souvent ; ce n'est, ainsi que nous l'avons dit plus haut, que son champ d'observation ; c'est là que doit se faire ce qu'on appelle la clinique, c'est-à-dire l'étude aussi complète que possible de la maladie au lit du malade. La médecine débute nécessairement par la clinique, puisque c'est elle qui détermine et définit l'objet de la médecine, c'est-à-dire le problème médical ; mais, pour être la première étude du médecin, la clinique n'est pas pour cela la base de la médecine scientifique : c'est la physiologie qui est la base de la médecine scientifique, parce que c'est elle qui doit donner l'explication des phénomènes morbides en montrant les rapports qu'ils ont avec l'état normal. Il n'y aura jamais de science médicale tant que l'on séparera l'explication des phénomènes de la vie à l'état pathologique de l'explication des phénomènes de la vie à l'état normal » (Bernard, 1865/1966, p. 135)

Alfred Sloan publie « Mes années à la GM » à 91 ans, rendant compte après coup de sa longue expérience, en l'occurrence celle d'un dirigeant de General Motors. Il y reprend des écrits qui datent du début de sa carrière, lorsqu'il avait théorisé sa vision de la grande entreprise de forme M en 1919 dans un rapport au PDG de l'époque, vision qui n'évoluera plus beaucoup ensuite. Contrairement aux

apparences, ce n'est donc pas une théorisation après coup, mais plutôt des souvenirs appuyés sur une analyse produite en tant que praticien.

Peter F. Drucker est considéré « *comme un praticien qui a formalisé un savoir empirique avec l'objectif de le communiquer aux managers (...) Ses apports sont essentiellement des formes de théorisation contextualisées, c'est-à-dire des résultats descriptifs exploitables de manière contextuelle pour comprendre l'action managériale* » (Charreire Petit & Huault, 2017, p. 30). On parle à son sujet de « *méthodologie narrative* ». Il commence à écrire après avoir quitté GM, où il a mené pour le compte d'Alfred Sloan une mission de deux ans commencée en 1943, dont il tire « *Concept of the Corporation* », premier ouvrage à décortiquer l'organisation managériale d'une entreprise. Drucker a l'ambition de transformer son expérience en une connaissance accessible pour les acteurs qui l'ont vécue.

Gerard Endenburg est un entrepreneur néerlandais qui invente un modèle de décision démocratique dans l'entreprise inspiré de la sociocratie, elle-même inventée par Kees Boeke (gendre pacifiste du fils du fondateur de Cadbury), dont il fut l'élève après la guerre (1945-1948). Il la met en œuvre dans sa propre entreprise (Endenburg Elektrotechniek BV) à partir de 1970. Il soutient sa thèse tardivement, en 1992 (*Sociocracy as Social Design : its characteristics and course of development, as theoretical design and practical project*) : elle consiste en une restitution académique de ce qu'il a expérimenté depuis 1970.

Elliott Jaques est un des membres fondateurs du Tavistock Institute. Consultant à partir de 1948 à la Glacier Metal Company⁷⁷, médecin psychiatre au cours de la seconde guerre mondiale, Elliott Jaques est considéré comme l'initiateur de l'application de la psychanalyse aux organisations. Son ouvrage de 1951, *The Changing Culture of a Factory*, sera accepté comme thèse de doctorat à Harvard dans le domaine des relations sociales en 1952 (année de la rupture avec le Tavistock). Sa méthode est tout entière faite de recherche-intervention. Il invente une méthode d'analyse et d'intervention (voir Perret in Charreire Petit & Huault, 2017), la socio-analyse, qui articule 3 niveaux dans l'organisation (structure sociale/culture/personnalité). L'ambition de Jaques, affichée comme telle, consiste par la suite à formuler une théorie générale et universelle de « la bonne organisation » : une organisation qui permet à la fois l'efficacité de l'entreprise et l'épanouissement de l'individu, avec une visée normative. Elliott Jaques s'appuie sur les résultats issus de son expérience à la Glacier Metal Company, qu'il complète avec de larges études par questionnaires dans de nombreux pays ainsi que par son expérience en tant que consultant auprès de diverses firmes. Ces travaux, d'autant plus controversés sur le plan académique qu'ils sont tardifs, jouissent d'un large écho dans l'univers du conseil et auprès des

⁷⁷ Cette collaboration de plus de 30 ans donnera naissance à de nombreuses publications. Une dizaine d'ouvrages et une trentaine d'articles composent la bibliographie du « Glacier Project ». La plupart des ouvrages d'Elliott Jaques utilisent comme base empirique les analyses issues de ses interventions.

responsables d'entreprises. Notons également qu'il n'a à notre connaissance pas exercé de responsabilités opérationnelles directes.

Chester I. Barnard est un dirigeant et un humaniste, un peu à la manière d'un Auguste Detoef en France. Il intègre AT&T en 1909 où il restera environ 40 ans, jusqu'à sa retraite, après avoir été nommé en 1928, à 41 ans, président d'une filiale, la compagnie de téléphone du New Jersey. Il est également membre ou dirigeant de nombreuses associations professionnelles ou caritatives. Sa contribution dans le champ managérial se résume à un livre de 1938 : *The Functions of the Executive*. Le livre est tiré d'un cycle de conférence que les presses d'Harvard (dont il fut étudiant) lui proposent d'éditer. Il décide alors de rédiger un ouvrage issu de son expérience de dirigeant mais plutôt que de compiler les anecdotes, il décide d'organiser son propos sous la forme d'une théorie « scientifique » sur les organisations (dont il note l'omniprésence dans nos sociétés) et le rôle des dirigeants. Il fait sur plusieurs sujets œuvre de pionnier, en particulier pour l'école des relations humaines, ce qui fut reconnu, quoique tardivement, par la communauté académique, y compris par les plus grands (Simon et Williamson, entre autres).

Auguste Detoef est un ami de Simone Weil, qu'il aide à se faire embaucher en 1934 chez Alsthom, d'où elle tirera les textes publiés ensuite sous le titre *La Condition ouvrière*, édité par Camus. Il reste plusieurs lettres qu'il lui a écrites. Chef d'entreprise, il reproche à sa formation à Polytechnique de ne pas lui avoir fourni la seule chose indispensable : le bon sens. Il contribue à la création d'Alsthom (rapprochement de Thomson Houston, dont il est directeur général en 1925 et de la Société Alsacienne de Construction Mécanique). Il la dirige jusqu'en 1940. Detoef publie mais ce ne sont pas des écrits à prétention scientifique. Il défend une certaine vision de la direction d'entreprise et des rapports avec les syndicats. C'est plutôt un dirigeant-intellectuel engagé qu'un dirigeant-chercheur. Il se positionne contre le libéralisme manchesterien (« laisser-faire ») et prône l'intervention de l'état, c'est-à-dire le passage au « néo-libéralisme ». Il participe d'ailleurs au colloque Lippman en 1938, considéré comme l'acte de naissance du néo-libéralisme. Dans ce colloque, Detoef est associé à d'autres grands patrons dits « rationalisateurs », mais il est le seul à s'intéresser au management. Il laisse à la postérité un recueil d'aphorismes managériaux savoureux, les *Propos d'O.L. Barenton, confiseur* (Detoef, 1937/1982).

Robert K. Greenleaf est l'inventeur du « servant leadership » (Greenleaf, 1977), une conception de la direction qu'il oppose aux formes de type charismatique alors en vigueur, ainsi qu'au « transformational leadership » (Bass, 1991), qu'il considère comme en étant le dernier avatar. Ancien dirigeant en ressources humaines du groupe AT&T, il prend sa retraite à 60 ans, en 1964, pour fonder le Greenleaf Center for Servant Leadership et publie son premier article en 1970. Son approche n'est

pas inintéressante au regard de la PDT, avec un dirigeant au service de ses subordonnés, dont le but est de les faire grandir et devenir meilleurs. Il y manque toutefois une théorie de la coopération qui intègre la question de l'autorité.

Taiichi Ohno est celui qui adapte Deming (un ancien d'AT&T/Hawthorne qui est considéré comme celui qui apprend la qualité totale aux Japonais) chez Toyota. Inventeur du « juste-à-temps » et du concept de *kanban*, cette gestion qui privilégie de petites étiquettes à de longs tableaux de chiffres, il présente son approche comme l'inverse du taylorisme. Il la synthétise dans un livre publié en 1989, mais ne produit pas de textes à prétention académique. On découvrira progressivement que les méthodes pour atteindre la « qualité totale » sont moins idylliques que la description qu'il en fait.

Il n'est pas certain qu'il soit encore possible aujourd'hui pour un praticien d'avoir un impact académique comparable à celui de ces illustres précurseurs. Ces managers réflexifs ont produit des idées, émis des hypothèses, proposé des modèles à partir des expériences qu'ils ont pu mener dans leurs entreprises. Ils en ont rendu compte avec suffisamment de clarté et de distance pour qu'elles puissent être considérées comme recevables, en tous cas discutables, par la communauté académique. Mais il s'agit de productions relativement anciennes, qui serait aujourd'hui rattachée à la tradition des gourous. La littérature d'origine sur les entreprises libérées (Getz, 2009) en est une des illustrations récentes.

Plus récemment, ce sont des « grands patrons » comme Jean-Louis Beffa, Francis Collomb ou Jean-Dominique Senard qui ont tenté de participer au débat. Très peu venant de PME donc.

C'est aussi une des raisons pour laquelle nous avons voulu insérer notre travail dans le cadre d'une thèse.

7.1.1.2. Objectifs académiques de la thèse

En faisant cette thèse, nous poursuivons plusieurs objectifs académiques. Il s'agit en premier lieu de promouvoir l'usage du cadre théorique de la PDT pour résoudre certaines questions que l'on se pose en gestion. Nous avons ainsi proposé d'envisager l'engagement non pas comme caractéristique d'un individu-type vers lequel il faudrait faire tendre les salariés réels au moyen d'incitations adéquates, mais sous l'angle d'une disposition spontanée, inhérente au « travailler », qu'il convient de ne pas inhiber. Nous avons souligné les enjeux et la difficulté de cette tâche, dès lors que l'on prend conscience des effets négatifs sur l'organisation d'un engagement individuel non canalisé, en termes de cohérence interne et in fine de performance. Nous avons tenté de montrer qu'il est indispensable

dès lors que l'activité déontique telle que la PDT l'a décrite structure l'activité managériale, dont elle doit constituer l'axe central.

Dans le prolongement de cette réflexion, nous avons proposé ensuite de mobiliser la PDT pour traiter le sujet de l'autorité dans l'entreprise, considérée en gestion par les approches néo-tayloriennes et néo-libérales comme frein à l'engagement, et dont les économistes de la Théorie Standard Étendue proposent une compréhension actionnariale discutable. Le modèle d'autorité intrafirme que suggère la PDT en alternative à la théorie de l'agence (sans toutefois se positionner explicitement dans ce débat) nous paraît devoir être intégré à la réflexion hétérodoxe en économie, telle qu'elle est notamment conduite par Olivier Favereau.

À cette occasion, nous avons insisté sur l'intérêt pour la PDT de prendre en compte les théories de la firme développées par les économistes dans sa critique des modalités contemporaines d'organisation du travail, auxquelles lesdites théories fournissent un socle théorique.

En second lieu, nous avons l'ambition d'enrichir la PDT au moyen d'une approche expérimentale innovante de management psychodynamique, dont les limites et les difficultés font ressortir le réel du travail de dirigeant. C'est cette clinique managériale que nous proposons de documenter dans notre partie empirique.

7.1.2. L'ambition managériale

Nous défendons l'idée selon laquelle diriger est un métier en soi, dont les exigences sont peu ou prou les mêmes quel que soit le secteur considéré. Comme tout métier, il présente son lot de difficultés. Nous avons montré dans le chapitre 5 que la gestion de l'engagement constituait l'une d'entre elles. Nous voudrions aller un peu plus loin en affirmant que la difficulté du métier de dirigeant consiste précisément à diriger, c'est-à-dire à déléguer, et c'est la raison pour laquelle la gestion de l'engagement y a une place si importante.

Nous affirmons que la mobilisation opérationnelle de la PDT, autour de l'activité déontique dont nous avons montré la centralité, permet de faire face à ces difficultés. Autrement dit : inscrire son action dans le cadre de la PDT facilite le travail de dirigeant et le rend plus efficace.

7.1.2.1. *Dirigeant : un métier qui consiste à déléguer*

Dans *La Vie Solide, La charpente comme éthique du faire*, récit de ses années d'apprentissage pour devenir compagnon charpentier, Arthur Lochmann cite un boulanger à propos de ce qui est le plus difficile dans son métier :

« *Faire du pain c'est difficile. Faire du bon pain c'est encore plus difficile. Faire du bon pain tous les jours, c'est un métier* » (Lochmann, 2019, p. 165).

Si un boulanger fait du pain, que fait un dirigeant ?

Notre expérience de la direction de PME⁷⁸ nous conduit à suivre Jacques Girin (1995/2016, p. 237) : pour l'essentiel, il *fait faire*, et c'est là toute la difficulté. Faire faire de façon occasionnelle, qu'il s'agisse de travaux, de services à domicile, ou d'un projet collectif dans lequel chacun fait sa partie, c'est difficile. Nous en avons tous fait l'expérience un jour. Faire faire de façon efficiente, c'est-à-dire en obtenant un résultat proche de ce que l'on attendait ou de ce que l'on aurait obtenu en faisant soi-même, compte tenu des moyens dont on dispose, c'est encore plus difficile. Déléguer, car c'est bien de cela qu'il s'agit même si Girin préfère utiliser le concept de mandat⁷⁹, de façon systématique, efficacement et tous les jours, c'est un métier. Celui du dirigeant.

Nous devons encore ajouter une préoccupation : déléguer dans le cadre d'un contrat de prestation de service, n'est pas faire faire dans le cadre d'un contrat de travail. La différence est souvent envisagée du point de vue de celui qui reçoit les instructions, autour de la notion de subordination et d'indépendance notamment, rarement du point de vue de celui qui les donne. Face à un prestataire, on parle d'égal à égal. On est en droit d'exiger des choses dans le cadre d'un contrat de service, de se montrer exigeant le cas échéant mais on n'a pas de prise sur l'identité du contractant. Avec un salarié tout change. Il est possible de se comporter avec des salariés comme des parents avec leurs enfants, comme un professeur avec des élèves. Jamais avec un prestataire. Il y a dans le travail salarié une inégalité fondamentale, qui est rendue par l'idée de subordination quand bien même celle-ci ne s'exercerait que dans une zone d'acceptation (voir chapitre 6, notamment Simon, Hart & Moore, Lopes), qui permet de parler « d'en haut », avec une palette de sanctions qui ne se limite pas à la rupture anticipée du contrat. Un manager a prise sur l'identité de celui qu'il dirige car il intervient sur le « comment » : à partir du moment où l'on dit ce qui doit être fait, mais aussi comment cela doit être fait, il s'agit d'une relation d'emploi (ce que les théoriciens de l'agence ont parfaitement vu, qui

⁷⁸ Celle effectuée dans des grands groupes est insuffisante pour y étendre notre définition

⁷⁹ Il opère à cette occasion la jonction avec les réflexions que nous avons citées au chapitre 6, relative à l'analyse de la relation d'agence en économie de la firme.

refusent à la relation d'emploi sa spécificité précisément au motif que le salarié dispose d'une marge de manœuvre sur le comment). C'est par ailleurs un des points juridiques sensibles dans les contrats de sous-traitance de la SNCF qui constituent l'un des terrains étudiés, avec la menace permanente de la cogestion. Intervenir sur le « comment » c'est intervenir sur le travail vivant, donc sur l'identité, comme le démontre toute la PDT.

Face à cette responsabilité et cet enjeu, de quel outillage conceptuel dispose le manager qui, comme nous, cherche à atteindre les objectifs qu'il s'est fixés, voudrait limiter autant que faire se peut les désagréments interpersonnels inhérents à sa position (c'est-à-dire en clair ne se transformer ni en tyran ni en assistante sociale) et refuse d'agir au travail d'une façon qu'il réprouverait moralement à titre privé, comme le décrit Dejours dans *Souffrance en France* ?

Nous soutenons que l'inscription de l'action managériale dans un cadre psychodynamique permet de répondre à cette triple préoccupation.

7.1.2.2. De l'efficacité du dirigeant

Nous avons parlé de déléguer de façon « efficace ». Il faut en dire un mot. De même qu'il faut préciser ce que nous entendons par dirigeant, par rapport au manager.

On distingue traditionnellement le manager, qui dirige une équipe d'hommes et de femmes, de l'ingénieur, qui est tourné vers la technique et les machines sans forcément disposer des responsabilités opérationnelles, ainsi que du gestionnaire, qui pilote l'activité à partir d'indicateurs chiffrés. Nous entendons par dirigeant celui qui est à la tête de l'organisation, qu'il soit manager, ingénieur ou gestionnaire, et qui dispose de ce fait d'une complète autonomie pour organiser son temps et mettre en œuvre toute initiative qu'il juge pertinente, en lien ou non avec son activité, dans son organisation. Cette autonomie n'est en réalité jamais totale, elle est toujours contrainte, mais devoir rendre des comptes a posteriori n'est pas devoir demander l'autorisation a priori. Dans nos réflexions, dirigeant et manager sont soumis aux mêmes difficultés quant à la fonction de délégation. C'est la raison pour laquelle nous utilisons indifféremment les deux termes sur ce sujet. S'agissant du cumul entre recherche et direction d'entreprise, nous privilégions l'emploi du terme dirigeant pour souligner l'autonomie dont il dispose.

S'agissant de l'action particulière consistant à diriger, la performance c'est la capacité à obtenir de l'organisation l'exécution qu'on en attend dans le cadre de la chaîne de délégation. C'est la conformité au projet initial qui importe, davantage que la performance mesurée à partir d'indicateurs extérieurs,

comme la croissance ou la rentabilité. Nous considérons de surcroît que cette performance doit être rapportée à son coût complet, à la différence des indicateurs traditionnels, c'est-à-dire en internalisant ce qui est habituellement traité comme des externalités, notamment la qualité de vie au travail, elle-même dépendante du caractère émancipateur ou aliénant de l'organisation de travail mise en place.

7.1.2.3. *Les autres fonctions*

Nous faisons de la fonction de délégation l'essence du métier de dirigeant. Celle-ci comporte d'autres dimensions, qui ont été abondamment étudiées à la suite de Fayol (1916/1999), constituant un pan important de la littérature en gestion, mais aussi en économie sous l'angle de la justification, avec la fameuse question de Marglin dans les années 70 : « *what do bosses do ?* » (Marglin, 1971/1974). Les diverses fonctions du dirigeant, et la façon dont il convient de les articuler, font l'objet d'autant d'enseignements spécifiques : analyse stratégique, finance, comptabilité, GRH, contrôle de gestion, droit des sociétés, etc.

Diriger, c'est aussi mettre en récit le monde (analyse de marché) puis mettre en récit l'action de l'entreprise (analyse stratégique), comme collectif de travail, au sein de ce monde, puis réunir les ressources pour suivre la trajectoire qui a été définie. Diriger c'est donc simplifier le monde réel afin de pouvoir y déployer une action collective. Tout cela se décline sous forme de business plan, de plan stratégique, de modèle économique, de comptes prévisionnels et de plans de trésorerie et c'est avec cela qu'on va chercher et convaincre les partenaires extérieurs et que l'on réunit les moyens de la production (locaux, énergie, systèmes d'informations, machines, outils, matières premières, etc.)

La question de la délégation y est présente, mais ne constitue pas un enjeu en soi. Les modèles utilisés sont ceux de l'organisation militaire, ou bien les travaux en psychologie comportementale que nous avons évoqués dans le chapitre 3. Nous espérons en avoir souligné les limites et avons proposé de les dépasser au moyen de la PDT, présentée comme la théorie de la coopération qui manquait à l'analyse, se fondant sur une anthropologie élargie.

7.1.2.4. Objectifs managériaux de la thèse

Faire faire, donner des instructions, organiser le travail des gens, c'est donc toujours déléguer, confier à quelqu'un une tâche. Comment le faire tous les jours de façon efficace, c'est la question qui intéresse tout manager. Nous suggérons qu'il est possible d'y répondre en mobilisant la PDT.

Cette question de la délégation efficace peut d'ailleurs être vue comme la source de l'obsession historique de la classe dirigeante pour la maîtrise de l'ordre social. Le patronat s'est toujours focalisé sur l'idée d'obéissance en raison d'une conviction dominante, que l'on devine plus que jamais dans les discours politiques contemporains : si ça ne marche pas comme prévu c'est que les instructions ont été mal suivies : quelqu'un n'a pas compris (il est idiot), il n'a pas voulu (il y met de la mauvaise volonté), il a fait ça sans engagement (il est paresseux). La tendance consiste toujours, au niveau d'une équipe comme au niveau d'un pays, à identifier parmi les exécutants ceux qui par leur mauvaise conduite sont à l'origine de ce qui n'a pas marché comme prévu.

« Toute théorie de l'organisation du travail, toute conception et mise en œuvre de l'organisation du travail est constamment tendue par la préoccupation de penser et maîtriser l'ordre social de l'entreprise. Ils sont habités par ça. Et ce qu'ils veulent, c'est abattre les résistances ouvrières qui naissent ici et là, qui ralentissent, freinent, s'opposent, se mettent en grève. Le patronat est obnubilé par le fait que les ouvriers n'obéissent pas » (Dejours et al., 2021, p. 28).

La pertinence de cette affirmation réside précisément selon nous dans les difficultés de la délégation, et l'insuffisant outillage technique et intellectuel des managers, à tous les niveaux de l'organisation dès lors qu'ils sont en situation de déléguer, pour y faire face⁸⁰.

Nous suggérons ainsi que la PDT apporte une réponse opérationnelle à cette difficulté fondamentale, qui consiste à déléguer efficacement, tous les jours. Nous posons l'hypothèse que cette réponse est valable pour le dirigeant de PME que nous sommes, pour le chef d'équipe d'une poignée de personnes, mais aussi qu'elle s'applique de façon homothétique aux grandes organisations. Aussi nombreuse que soit l'organisation considérée, la délégation directe s'opère généralement sur une équipe de quelques dizaines de personnes maximum, qui elles-mêmes gèrent des équipes. Nous ne voyons pas à ce stade

⁸⁰ Cette préoccupation serait autrement légitime, et donnerait lieu à des débats autrement plus féconds, si elle reposait sur le constat, alimenté par la PDT, du caractère inéluctablement subversif du travail : *« Le travail contient en lui une sorte de chemin inévitable passant par la subversion, et individuelle et collective »* (Dejours, 2016, p. 290)

d'obstacle théorique à l'extension de notre proposition aux grandes organisations. C'est toutefois une position qui devrait faire l'objet d'une discussion spécifique.

7.1.3. L'ambition militante

En décrivant l'ambition managériale de la présente recherche, nous avons esquissé les contours d'une démarche personnelle visant à améliorer notre pratique du management. Elle va de pair avec une motivation militante, apparue au milieu de la thèse en 2020, au moment du rachat de Smith & Son.

Nous voudrions en dire quelques mots ici, bien que cela ne constitue pas à proprement parler un objectif susceptible d'être soumis à l'approbation académique.

Comme nous l'avons écrit au chapitre 1, Christophe Dejours fait état dans ses derniers textes d'un certain fatalisme face au managérialisme, qui aurait gagné non seulement la bataille, mais aussi la guerre (Dejours, 2023, p. 247). Nous voulons inscrire ce travail, mais aussi ses éventuels prolongements, dans l'invitation de Dejours à entrer dans une logique de conservation du « travail bien fait », laquelle fait écho au souci constant qu'a eu Jean-François Chanlat tout au long de sa carrière d'élargir la perspective anthropologique des sciences de gestion.

« Quand on a perdu la guerre, la lutte s'appelle la Résistance [...] Cette référence n'est pas gratuite : la multiplication des gestes autoritaires de la part du pouvoir, le fait que la transparence soit imposée de plus en plus systématiquement et les contrôles décuplés, tout cela montre que nous sommes certainement à l'aube d'une convulsion historique dangereuse pour nous [...] La question de la Résistance doit s'inscrire dans une réflexion sur le travail de conservation. Tout comme les bibliothèques ont des conservateurs, nous devons conserver des pratiques et des traditions vivantes » (Dejours, 2023, pp. 249–251).

La participation à cette entreprise de conservation passe ainsi par trois voies.

Elle consiste en premier lieu à obtenir tant que c'est encore possible l'onction académique pour légitimer un travail atypique en gestion, dont le discours va à l'encontre de la doxa managérialiste tout en étant assis sur une performance économique incontestable et une trajectoire entrepreneuriale jusque-là vierge de tout engagement militant. S'il est validé, ce travail est plus difficile à disqualifier que la littérature de type « gourou » généralement produite par les praticiens.

Au-delà de la thèse, il s'agit ensuite de faire de cette PME l'illustration documentée d'un mode de management et d'organisation du travail « en PDT ». Depuis le rachat de l'entreprise en 2020, nous

disposons d'une marge de manœuvre totale pour expérimenter, mettre en œuvre, tester, contester... C'est une vitrine autant qu'un laboratoire, disponible pour d'autres expérimentations, le cas échéant avec d'autres protocoles d'intervention ou d'autres intervenants.

Enfin, l'entreprise étant un « îlot de pouvoir », selon l'expression que Coase emprunte à D.H. Robertson (Coriat & Weinstein, 1995), dont Robé a bien montré qu'il était peu limité et échappait pour l'essentiel au contrôle institutionnel (Robé, 1999), il est tout à fait envisageable d'utiliser ce pouvoir à des fins de protection et de conservation, tant que la rentabilité de l'entreprise est assurée. Or nous espérons que ce travail permettra de montrer qu'un management psychodynamique, via la qualité de la coopération qu'il génère, est un puissant facteur de performance économique.

Dans ce royaume que constitue l'entreprise, en tous cas dans la configuration d'une PME indépendante détenue par son dirigeant, se pose par ailleurs la question des limites de sa responsabilité : jusqu'où doit aller le soin que l'on porte au collectif ?

Les prolongements politiques de la PDT, que Dejours a soulignés et que nous avons rappelés dans les premiers chapitres de cette thèse, son articulation avec une pratique démocratique inspirée du pragmatisme de Dewey, ne commandent-ils pas que l'entreprise soit mise au service de la société dans laquelle elle opère et qu'elle assume son rôle politique ?

Poser la question en ces termes c'est déjà y répondre. C'est surtout donner au dirigeant une responsabilité sociale réelle, et donner enfin un contenu managérial à la RSE au-delà des incantations à « mettre l'humain au cœur de l'entreprise ». Toute la question, pour le dirigeant, consiste à savoir s'il veut de cette responsabilité, et des contraintes qui vont avec.

7.2. Que veut-on montrer empiriquement ?

7.2.1. Le rôle du terrain

Nous avons tenté dans la première partie de ce travail, après une mise en perspective de la PDT au regard des travaux en gestion, de montrer comment la mobilisation de ce cadre d'analyse permettait de produire une contribution théorique sur les thématiques de l'engagement et de l'autorité.

Les expériences menées depuis douze ans qui constituent le matériau empirique de la présente thèse ont été pour partie à l'origine des questionnements théoriques. Le constat selon lequel l'engagement des salariés survient plutôt spontanément et se révèle plus difficile à piloter, ainsi que facteur d'une

plus grande divergence de l'organisation, que le désengagement de certains, est issu de nos observations dans les trois PME considérées.

De même, la demande d'autorité qu'il nous a semblé percevoir chez nos salariés, à rebours de la doxa selon laquelle elle fait fuir la jeune génération, a stimulé notre réflexion théorique sur le sujet.

Le terrain a donc été le point de départ de la réflexion, à travers les interrogations sur la meilleure façon de diriger comme à travers les observations que nous avons faites « chemin faisant ».

Il est aussi l'occasion d'illustrer les deux contributions théoriques, de les documenter voire de mettre à l'épreuve certains points. S'ils viennent en appui de la réflexion théorique, ils n'en constituent toutefois pas la démonstration. La réflexion que nous avons menée sur l'engagement et l'autorité est essentiellement théorique et ne dépend pas d'une validation sur le terrain.

La contribution empirique que nous proposons concerne le métier de dirigeant, en tant qu'il est pratiqué avec les outils conceptuels et managériaux de la PDT. Il s'agit de donner à voir ce qui par principe est difficilement observable : le travail *vivant* du dirigeant.

7.2.2. Donner à voir le réel du travail de management en PDT

Nous avons voulu montrer au §7.1.2 dans quelle mesure la direction d'équipe constitue un métier en soi, dont la fonction de délégation est à la fois centrale et sous-estimée. Christophe Dejourns a tenté de tracer les principales composantes *prescrites* de ce métier spécifique, dans un texte non publié (Dejourns, 2012b). Rendre compte de sa dimension *vivante* est notre objectif empirique.

Cette ambition bute sur le dilemme classique rigueur-pertinence.

7.2.2.1. *Rigueur et pertinence, le chemin étroit de la clinique managériale*

C'est l'une des questions qui permettent d'introduire un cours sur la direction d'entreprise en réveillant un peu les étudiants : toute entreprise a deux objectifs, croissance et rentabilité. Quel est le terme le plus important dans cette expression, « *croissance et rentabilité* » ? C'est évidemment la conjonction « *et* ». Assurer la croissance est assez facile si on laisse de côté la rentabilité : il suffit d'investir, par exemple en communication et en marketing. Améliorer la rentabilité relève symétriquement d'initiatives assez basiques si l'on ne se soucie pas de la croissance future : couper les

investissements et les charges qui ne sont pas directement liées à court terme à l'activité courante est généralement assez efficace. L'art du dirigeant consiste à arbitrer entre ces deux pôles et faire accepter son arbitrage par les parties prenantes, le plus souvent au moyen de récits adaptés.

Nous sommes confrontés à un dilemme de même nature, que Donald Schön avait en son temps documenté dans un texte célèbre (Schön, 1995) : celui de la rigueur et de la pertinence. Il est particulièrement présent dans cette thèse, qui voudrait être l'illustration sous certaines conditions qu'il est possible de combiner rigueur « et » pertinence, en étant à la fois chercheur et praticien. Nous avons déjà évoqué le sujet au §7.1.1.1.

Les termes du dilemme sont connus : par sa position en contact avec le réel, par son accès au terrain, et parce qu'il est in fine celui à qui doivent profiter les implications managériales de la recherche en sciences de gestion, le praticien est le mieux placé pour identifier les enjeux pertinents et produire des questions de recherche dont l'intérêt managérial est fort.

Mais il est dans le même temps prisonnier d'un environnement dont il évalue mal les spécificités, manque de recul et donc de connaissances sur les pratiques similaires dans d'autres contextes, ne dispose pas de la culture nécessaire sur les sujets qu'il entend traiter et n'a pas le temps de se maintenir à jour sur l'état de l'art concernant les concepts auxquels il prétend s'attaquer. Partie prenante et acteur de la problématique à laquelle il s'intéresse, il est par ailleurs particulièrement vulnérable à tous les biais cognitifs connus, ennemis de l'objectivité : biais de confirmation, effet de cadre, effet de halo, dissonance cognitive, etc. La rigueur de la recherche, le périmètre de validité et la portée du savoir ainsi construit en sortent considérablement amoindries.

La figure du dirigeant-chercheur que nous avons esquissée, qui permet d'envisager la clinique managériale que nous avons décrite, repose sur quelques caractéristiques importantes, qui la distinguent du manager, fût-il réflexif au sens de Schön :

- Il est outillé conceptuellement : la mise en œuvre managériale de la PDT que nous avons opérée repose sur une connaissance approfondie de la théorie, de ses concepts et de leur articulation
- Il est en mesure d'opérer un clivage entre les activités de recherche et les activités de direction, grâce à l'autonomie dont il dispose en tant que dirigeant
- Il dispose d'un binôme de même niveau (académique et managérial) avec lequel confronter son analyse et ses interprétations

Il s'agit ensuite de suivre Dejours et d'établir le primat du terrain.

7.2.2.2. *En finir avec la subordination des sciences appliquées aux sciences fondamentales*

Dejours inscrit sa clinique du travail dans une perspective particulière que nous avons déjà évoquée (voir chapitre 1) : la critique du paradigme des sciences appliquées, qu'il définit comme « *les disciplines qui se consacrent à l'action visant à la mise en œuvre, la transformation ou l'amélioration d'une situation de terrain plus qu'à la production de connaissances* » (Dejours, 1995/2010, p. 5). Elles s'opposent aux sciences fondamentales « *exclusivement destinées à la production de connaissances, indépendamment de toute préoccupation relative à leur utilité ou à leur utilisabilité* [avec lesquelles elles entretiennent] *un rapport de subordination épistémologique* » (Ibid.).

La perspective critique consiste dès lors à établir le primat du terrain, c'est-à-dire celui des conduites humaines concrètes, « *en renonçant à les considérer comme l'exécution plus ou moins dégradée de conduites idéales, définies à partir de situations artificielles (expérimentalement construites)* » (Ibid.). On retrouve ici le débat sur les « mauvaises théories » qui détruisent les « bonnes pratiques » (Aggeri, 2015; David et al., 2012; Ghoshal, 2005).

La clinique⁸¹ repose sur l'idée que la production de savoir se fait de façon ascendante :

« Elle est analyse du particulier plutôt que du général, elle est qualitative (fondée sur l'expression symbolique) plutôt que quantitative (fondée sur la mesure), elle privilégie la compréhension plus que l'explication causale, laisse en suspens la question du régime de production du savoir et le rapport dialectique entre connaissance et action. La production de connaissance est le résultat d'une activité réflexive dans l'action et, réciproquement, cette dernière est source de validation de la connaissance. » (Lhuilier, 2006, p. 182).

Dans l'addendum de 1993 à la réédition de *Travail, usure mentale*, voici comment Dejours présente la position épistémologique de la PDT (1980/2015, pp. 227–228) :

« La psychodynamique du travail est d'abord une praxis [...] mais n'est pas seulement une modalité d'intervention sur le terrain. Elle a continué à être une discipline produisant des connaissances [...] L'Essai de psychopathologie du travail de 1980 était avant tout centré par l'investigation clinique et laissait délibérément de côté les immenses problèmes théoriques que

⁸¹ Les deux philosophes qui se sont penchés sur l'épistémologie en médecine sont Canguilhem et Foucault (1963). L'un était médecin (et agrégé de philosophie), Georges Canguilhem, l'autre ne l'était pas, Michel Foucault. Le second est plus connu du grand public, le premier des médecins. Accessoirement, le premier a été le rapporteur de la thèse du second. Dans son ouvrage (d'ailleurs édité aux PUF par Canguilhem) Foucault s'interroge sur la nature de la clinique, entendu comme élaboration de connaissance au chevet du malade. À la fois praxis et science, la gestion et la clinique ont plus en commun qu'il n'y paraît.

cette dernière soulevait. La mise en forme de cette clinique impliquait surtout des ruptures théoriques : avec la médecine, la psychiatrie, la psychanalyse, l'ergonomie, la psychologie du travail traditionnelle [...]

De ces ruptures est restée, et n'a cessé de se confirmer par la suite, l'originalité d'une démarche qui se situait hors du paradigme des sciences appliquées [...]

Je cherchais à capturer une part de réel, c'est-à-dire de ce qui résiste au pouvoir heuristique des corpus scientifiques disponibles [...] dans l'espoir de dégager une intelligibilité des situations de travail qui tiennent compte de l'irréductibilité du réel. Saisir ce réel dans ses formes concrètes supposait donc l'inconfort qu'implique la non-disposition d'un corpus théorique ad hoc [...]

La psychodynamique du travail peut aujourd'hui affirmer le primat du terrain. La conceptualisation part du terrain, du drame et du vécu, elle s'origine dans la praxis et s'efforce de respecter pour son développement même la leçon fondamentale qu'elle tire de l'expérience clinique : l'intelligence et l'ingéniosité dans l'action sont en avance sur la conscience qu'en ont les agents. De même, en psychodynamique du travail, affirmons-nous la confiance dans l'intelligence de la pratique, et assujettissons-nous l'élaboration conceptuelle au primat de la praxis. De ce fait, la psychodynamique du travail prend place dans la tradition de la « sociologie compréhensive » ouverte par le débat Dilthey-Durkheim, avec des aménagements méthodologiques spécifiques et un rapport entre l'empirique et le théorique que nous rassemblons communément sous l'appellation « d'épistémologie du terrain » pour désigner une dynamique intellectuelle ascendante qui s'oppose point par point à la dynamique descendante des sciences appliquées. »

Il sera même encore plus catégorique dans un texte ultérieur :

« C'est un retournement épistémologique fondamental : si on admet l'expérience du réel en tant qu'elle ne peut pas être connue autrement que par l'expérience du travail, à ce moment-là c'est le statut et la théorie de la connaissance qu'il faut faire basculer en sens inverse [...] c'est à partir de l'expérience du réel que commencent les questions. » (Dejours, 2009/2016, p. 288)

Cette démarche, en réalité plus abductive que purement inductive comme le laisse entendre cet extrait, est ainsi cohérente avec les présupposés de la PDT, selon laquelle l'essentiel du travail réel ne se laisse pas observer « de l'extérieur » et se prête en conséquence difficilement aux méthodes d'investigations relevant des sciences dites fondamentales :

« Prendre en considération ces deux difficultés (avance de l'intelligence sur l'intelligibilité et stratégies défensives) conduit à définir un objectif insolite : recueillir des données que le chercheur ne peut pas observer directement chez des sujets qui n'en ont pas toujours eux-mêmes connaissance !

Pour vaincre cette difficulté, force est de passer par la parole des travailleurs [...] à condition toutefois de considérer que la parole ne peut pas fonctionner dans cette situation comme un simple moyen de traduction de la réalité subjective. Ce serait le cas seulement si tous les faits étaient conscients. La parole fonctionne plutôt comme moyen de faire advenir à l'intelligibilité ce qui n'est pas encore conscient. Cette propriété du langage tient au fait que parler à quelqu'un est un moyen très puissant de penser [...] La parole est le moyen de la perlaboration, comme l'ont montré depuis longtemps les psychanalystes à partir de Freud» (Dejours, 1980/2015, pp. 246–247).

Ce que la PDT affirme, finalement, c'est que seule la parole coopérative donne accès au travail vivant. Or la méthodologie de l'enquête en PDT place le chercheur dans une situation où il prend part à la discussion :

« La méthode d'enquête n'est pas un mode banal d'observation ou de recueil de données. C'est fondamentalement un travail spécifique, au sens où nous avons précédemment défini le concept de travail, fondé sur la discussion contradictoire entre travailleurs. Les faits n'existent pas en soi, c'est pourquoi ils ne peuvent être recueillis. Les faits doivent être extraits de la discussion, ils doivent être construits et cette construction devra ensuite être validée (N. Dodier, 1988). Mais la discussion contradictoire conduit, là comme dans toute situation de travail, à des conflits d'interprétation. Aussi pour pouvoir relayer dans le travail d'analyse la discussion initiée sur le terrain, l'implication de plusieurs chercheurs s'avère-t-elle indispensable » (Dejours, 1980/2015, pp. 244–245).

Cet extrait est capital, c'est sur lui que nous fondons la validité de notre démarche. Un dispositif d'observation non participante se révélera par construction inopérant. Le dispositif de l'enquête en PDT ne consiste pas à observer « de l'extérieur » mais à participer à la discussion. Comme nous l'avons dit au chapitre 2, il vise la transformation de tout ou partie de l'organisation du travail, au moyen d'une élaboration collective au cours de laquelle les chercheurs aident les demandeurs à penser leur situation et leur rapport au travail, avec une perspective émancipatoire.

« La psychodynamique du travail ne procède pas à des interprétations savantes relevant du paradigme des sciences appliquées [...] L'objectivation du vécu exige un travail collectif de perlaboration collective porté par le désir de réappropriation et la volonté d'émancipation des travailleurs concernés » (Ibid., p. 246).

En tant que dirigeant en PDT, avec ce que cela implique concernant la coopération horizontale et verticale, l'exercice de l'autorité, la reconnaissance du travail vivant, etc. nous nous retrouvons dans une position qui nous donne accès au travail vivant, le nôtre comme celui des salariés de l'entreprise. C'est parce que la direction se fait « en PDT », c'est-à-dire sans faire confiance à l'organisation prescrite, et à travers une écoute particulière, outillée conceptuellement, que nous pouvons accéder au travail vivant. Nous sommes à la fois sachant, participant et, ce qui nous permet de garantir les conditions de l'élaboration collective, dirigeant.

Le terrain en PDT est le lieu de l'action, comme celui de l'élaboration théorique. C'est la participation à l'activité déontique, via la coopération horizontale et verticale, qui garantit l'accès au travail vivant, en même temps que la position de dirigeant formé à la PDT qui permet le surplomb et l'élaboration théorique.

En substance, *c'est parce que notre intervention relève de la PDT que nous prétendons pouvoir cumuler les deux positions.* Nous affirmons qu'une intervention en PDT peut prendre deux formes différentes mais convergentes : celle de l'enquête traditionnelle, ou celle d'un management psychodynamique, que nous avons nommé clinique managériale ou management déontique. C'est parce que l'intervenant en PDT participe qu'il peut accéder à ce qui reste sinon inobservable, et c'est parce qu'il participe en étant outillé avec les concepts de la PDT que ce qu'il observe lui est intelligible.

C'est enfin parce qu'il n'est pas seul et confronte sa vision à d'autres chercheurs sur le même terrain qu'il est en mesure de produire une analyse pertinente. Nous sommes avec Stéphanie Chopin dans le même schéma, à la différence près que nous dirigeons. Cette intervention à deux permet une confrontation des observations et de leur analyse en dehors du terrain, comme le ferait un débriefing entre intervenants extérieurs.

En résumé, c'est parce que nous coopérons de façon opérationnelle et pas uniquement dans le cadre d'une enquête, avec les agents que nous avons accès au travail vivant. C'est parce que nous sommes outillés et formés à la PDT que nous sommes en mesure d'analyser ce qui se passe. C'est parce que nous dirigeons que nous pouvons expérimenter, et avoir un impact.

Nous pensons que cette expérience de praticien réflexif, précisément parce qu'elle s'inscrit dans le temps long, constitue un matériau utilisable dans le cadre d'une recherche constructiviste en gestion. Une validité limitée certes, liée au contexte (PME, en France...), liée au recueil des données (après coup, subjectif, reconstruit a posteriori), liée à l'absence de méthodologie de recherche constituée, mais défendable.

Défendable parce que doublement réflexive : chacun s'interrogeant sur sa pratique mais interrogeant également l'autre, produisant une distanciation et une proximité réciproque, chacun devant raconter et faire valider sa vision, son interprétation par l'autre, qu'il s'agisse d'une expérience commune chez Musikia ou d'expériences distinctes ensuite.

7.2.2.3. *Une approche nécessairement constructiviste*

La teneur des larges extraits de l'addendum épistémologique de 1993 à l'ouvrage de 1980 que nous avons cités, nous conduit à rattacher la PDT à la tradition constructiviste, et à en revendiquer le rattachement pour nos travaux. C'est flagrant dans la citation relative aux faits qui n'existent pas et doivent être construits collectivement (voir ci-dessus), et c'est encore plus frappant quand il s'agit d'explicitier le rapport au réel.

Nous avons souligné à plusieurs occasions le fait que la PDT ne s'intéresse au réel que dans la mesure où celui-ci constitue une expérience subjective. Intégrant les apports de l'ergonomie, la PDT fait ainsi en permanence la distinction entre un monde prescrit, tel qu'il résulte des cadres théoriques, modèles et connaissances que l'on utilise pour l'appréhender et pour agir dessus, et un monde vivant, qui se manifeste et donne à voir l'écart existant avec le monde prescrit à chaque fois qu'il y a échec. La formulation suivante figure ainsi à de très nombreuses reprises dans les textes de PDT, et constitue une pierre angulaire de la construction théorique :

« Le réel se fait connaître au sujet par sa résistance aux procédures, aux savoir-faire, à la technique, à la connaissance, c'est-à-dire par la mise en échec de la maîtrise » (Dejours, 2009b, p. 21).

Nous y retrouvons un des aspects du pragmatisme de Dewey, que J. Zask formule ainsi : *« Il n'y a d'expérience que dans la mesure où les habitudes qui prévalent à l'ordinaire cessent d'opérer efficacement, et qu'un antagonisme s'insinue entre l'individu et son environnement »* (2015, p. 57).

Dans son introduction au constructivisme radical, Ernst von Glasersfeld (1981/1984) présente le monde réel dans des termes qui présentent une troublante similitude :

« *The “real” world manifests itself exclusively there where our constructions break down* » (1981/1984, p. 30)⁸².

Par son mode d’investigation et de production de la connaissance via la clinique du travail, par son rapport au réel, il apparaît donc cohérent de classer la PDT dans les approches constructivistes radicales, et d’adopter cette perspective pour notre recherche. Nous pouvons même revendiquer la variante pragmatique (Avenier, 2011), ce qui signifie que nous acceptons par avance de produire une science modeste, ce qui correspond assez naturellement à la posture d’un praticien : une science qui produit des représentations et des « cartes » qui rendent l’action possible, avec une montée en généralisation limitée mais un contexte de validité assez clairement défini. C’est en tout cas l’ambition que nous nous donnons dans le cadre de cette recherche, qui adoptera une méthodologie abductive (Dumez, 2012). Nous partons d’un cadre théorique donné, que nous expérimentons sur le terrain comme alternative à un modèle dominant, et que nous espérons enrichir à la fois via cette confrontation expérimentale et via les observations que nous remontons.

7.2.2.4. *Diriger comme un chercheur, chercher comme un dirigeant*

Devenir chercheur lorsque l’on est dirigeant, en prétendant de surcroît cumuler les deux dimensions, c’est se confronter à une série d’impossibilités. C’est une question de temps disponible, évidemment, mais c’est aussi une question plus profonde de transformation de soi, à laquelle faisait référence Supiot (voir §7.1.1.1), qui se retrouve tout entière contenue dans l’expérience du doctorat. Elle requiert des aménagements spécifiques et présente des limites.

Il faut commencer par circonscrire le sujet : l’expérience principale retenue pour cette thèse est celle de la direction de PME de moins de 50 salariés, avec une autonomie quasi-totale. On parle donc de recherche faite par un dirigeant, et non un cadre, même haut placé dans la hiérarchie. Il s’agit de quelqu’un en situation de faire, d’expérimenter, sans avoir à rendre de compte ni dans le cadre d’une relation hiérarchique, ni dans celui d’un mandat social. Danièle Linhart décrit une expérience similaire dans le groupe Hervé (D. Linhart, 2021), à la différence qu’il n’y a pas eu de production académique

⁸² La suite mérite d’être citée mais nous emmènerait un peu loin de notre sujet « ... *But since we can describe and explain these breakdowns only in the very concepts that we have used to build the failing structures, this process can never yield a picture of a world that we could hold responsible for their failure* » (Glaserfeld, 1981/1984, p. 30).

ultérieure. Accessoirement, c'est aussi quelqu'un qui est en mesure de dégager le temps qu'il souhaite pour ces expérimentations, pour peu que l'organisation de l'entreprise le permette. Nous devons souligner en outre que le cumul a été rendu possible par la liberté que laisse la propriété de l'entreprise et sa bonne santé financière. C'est une limite importante à la reproductibilité de l'expérience.

Mais ces conditions ne suffisent pas à faire un chercheur. Ce que nous avons fait chez Musikia, aussi intéressant que cela soit, ou ce que Stéphanie Chopin a fait chez Catering, est d'une portée plus réduite, malgré la réflexivité permanente. Schön insiste sur la valeur du savoir produit par les praticiens réflexifs et le réhabilite en tant que source de connaissance, mais il rappelle également que l'intervention d'un chercheur reste à partir d'un certain point indispensable pour que cela devienne de la recherche. Dans notre cas cette intervention prend la forme d'une part d'un clivage (thésard/dirigeant), d'un dialogue et d'une coopération permanente entre deux dirigeants formés à la PDT, et d'une intention de production académique (la thèse). Cette configuration n'a été complète qu'à partir de l'expérience WHSmith/Smith & Son.

Le matériau recueilli chez Musikia ou chez Catering sera donc utilisé à titre illustratif et non central. En revanche, ce que nous avons mis en place chez Smith, c'est de la recherche : parce qu'il y a une réflexion épistémologique sous-jacente, parce qu'il y a confrontation avec d'autres chercheurs dans le cadre de l'école doctorale, parce que la démarche n'est pas menée seul, et parce qu'il y a ce clivage effectif entre temps de recherche et temps d'action.

Pour produire un contenu de type académique, il faut commencer par se défaire de sa peau de dirigeant, ou au minimum disposer d'une seconde peau qui est celle du chercheur, ce qui est un tout autre métier. Diriger est un métier, comme nous l'avons argumenté, chercher en est un autre. Le passage de l'un à l'autre est tout sauf évident. Il fallait au moins une thèse pour cela.

L'éthique du dirigeant est radicalement différente de l'éthique du chercheur (Huneman, 2020), laquelle donne une place centrale et structurante à l'évaluation par les pairs (peer review) : cette confrontation est consubstantielle au métier de chercheur et constitue la condition d'une science de qualité.

Il n'y a pas de peer-review chez le dirigeant. Il est évalué par ses mandants (le conseil d'administration, l'actionnaire de référence), par ses subordonnés parfois, par les journalistes et plus largement par « le marché » sur des bases relativement irrationnelles. Il n'existe pas de critère univoque et consensuel permettant de valider la qualité du travail de dirigeant. Un « grand » chercheur est un concept assez bien défini, la reconnaissance académique provenant du nombre et de la qualité des publications, ainsi que des prix récoltés. La notion de « grand » dirigeant n'a en revanche pas de définition consensuelle,

la réussite financière ou les effectifs gérés ne constituant qu'un indicateur parmi d'autres. La capacité à imposer un récit de succès (success story) y joue un rôle autrement plus significatif.

Chez le chercheur, la compétition s'apaise avec la confrontation, le but est d'arriver au consensus scientifique. Dans le monde managérial, la compétition ne vise pas le consensus mais la domination économique.

Notre objectif est particulier : il consiste à donner à voir le travail vivant de dirigeant, lorsqu'il est fait en suivant les prescriptions de la PDT.

Dejours évoque souvent l'ébéniste ou le pilote de chasse pour illustrer la confrontation avec un réel qui résiste. Dans le cas de l'ébéniste, ce réel est principalement constitué par le matériau à travailler, c'est-à-dire le bois, avec ses particularités, ses nœuds, son hygrométrie, ses irrégularités, son grain, ses fibres, etc. Dans le cas du pilote de chasse, il s'agit de composer avec la machine, avec l'air, avec les capacités du pilote lui-même à faire endurer à son corps des contraintes extrêmes, ainsi qu'avec un ensemble de paramètres techniques complexes.

Le matériau d'un manager, ce sont les hommes, il est difficile à maîtriser. Dejours fait du psychanalyste un artisan, qui se confronte, quoique différemment, au même matériau : « *on peut soutenir en effet que la psychanalyse est une pratique impliquant au premier chef les ressources sublimatoires du praticien. Cela suppose de reconnaître que la psychanalyse est un métier, se référant à des règles et usant de savoir-faire techniques qui l'apparentent à un métier d'artisan* » (2021, p. 27). Nous voyons dans le métier de manager la même parenté avec l'artisanat. Il nous semble au demeurant que c'est le propre des démarches constructivistes.

La PDT fournit ainsi un cadre théorique, qui a été traduit en prescriptions managériales par Dejours lui-même dans un texte non publié (Dejours, 2012b) et par nous-mêmes au chapitre 2. Ces prescriptions sont par essence insuffisantes, comme le sont toutes les prescriptions relatives à un travail à accomplir. Il nous a fallu inventer, ajouter, broder, improviser, tricher pour atteindre l'objectif que nous nous sommes assignés : diriger selon les principes de la psychodynamique. Nous avons buté sur des difficultés pour lesquelles la PDT ne fournit pas de solution sur étagère. Il ne s'agit pas d'obstacles théoriques que nous pourrions soumettre à l'examen logique, il s'agit de la résistance du réel.

Comme on le sait, le travail vivant se prête difficilement à l'observation, a fortiori à l'évaluation, que permettent les outils d'investigation habituellement mobilisés en gestion :

« [Il y a] cinq obstacles principaux à la visibilité du travail effectif : la contrainte de clandestinité associée à la tricherie et au zèle, les enjeux stratégiques de pouvoir, le déficit sémiotique et la

domination symbolique, la métis ou la connaissance du travail par corps, les stratégies de défense contre la souffrance. Autant d'obstacles qui concourent à l'occultation de ce qui apparaît comme la part la plus importante du travail : la partie immergée de l'iceberg est plus importante que la partie visible ou observable au-dessus de l'eau. Et, en règle, elle échappe à l'évaluation objective, aussi bien qualitative que quantitative » (Dejours, 2003, p. 24).

Nous proposons en conséquence des récits, forcément subjectifs. Il s'agit de raconter des histoires de travail, telle que nous les avons vécues en tant que dirigeant, qui embarquent nécessairement un certain angle de vue.

Nous avons tenté de tenir à distance toute tentation psychologisante et de fournir des descriptions aussi denses que possibles au sens de Geertz (1998). Seul un récit à la première personne peut rendre compte du travail vivant.

7.3. Le dispositif

7.3.1. Une démarche abductive de manager réflexif sur 12 ans et 3 PME, dont 6 ans officiellement en thèse comme dirigeant chercheur, en couple

Notre démarche a consisté à mettre en œuvre un management conforme aux prescriptions de la PDT, en dehors de tout accompagnement par des intervenants, à trois reprises dans des environnements de PME, et à en observer les effets sur l'organisation en focalisant notre attention :

- Sur les questions d'engagement et d'autorité, en tant que cela constitue des occasions de résistance du réel pour les salariés de l'entreprise
- Sur les difficultés rencontrées dans cette mise en œuvre, lesquelles constituent des occasions de résistance du réel pour nous-mêmes en tant que dirigeant

La première phase a commencé en 2011. Nous proposons dans la figure 2. un aperçu chronologique global.

À partir de divers matériaux (fiches, notes, portraits, récits, situations problématisées) nous proposons de restituer l'expérience sous la forme d'« histoires de travail », que nous avons sélectionnées en fonction des problématiques qu'elles illustrent et des difficultés théoriques et pratiques qu'elles soulèvent. Ce sont ces histoires qui structurent le chapitre 8.

	Direction opérationnelle (P. Moynot)	Direction opérationnelle (S. Chopin)	RECHERCHE
2010	CDC	Caves Parisiennes	
			1 ^{ère} lecture Dejours (PM/SC)
2011			
2012	M U S I K I A		Expérimentations initiales (PM/SC)
2013			
2014			Tournage (PM/SC)
2015			Parution : <i>Le Choix</i> Cours Sc. Po (PM)
2016			
2017			
2018	W H S m i t h	C A T E R I N G	T H E S E (PM)
2019			
2020			
2021	Smith & Son		
2022			
2023			

Figure 3 : aperçu chronologique

Juillet 2010	SC aux Caves Parisiennes, PM à la Caisse des Dépôts Découverte C. Dejours à Avignon pour Travail Vivant T1 et 2
Septembre 2011	Retour PM chez Musikia (après éviction en 2007), SC directrice générale 1 ^{ère} mise en œuvre spontanée de la PDT en situation de management
Courant 2012	Rencontre avec C. Dejours au CNAM
Été 2014	Tournage SC/PM/C. Dejours sur l'expérience Musikia (réal. A. Brisson)
Février 2015	« <i>Le Choix</i> » de C. Dejours, mentionnant l'expérience Musikia (2015, p. 207)

Février-avril 2015	Séminaire « <i>6 clés pour être un dirigeant acceptable</i> » Sciences Po Paris, séance de clôture avec C. Dejours
Septembre 2015	Relance Musikia « concept store », plan de la dernière chance
Novembre 2015	Attentats Paris (après Charlie Hebdo en janvier)
Janvier 2016	Fermeture magasin, licenciement des équipes
Juillet 2016	Liquidation Musikia, projets divers PM/SC
Juin 2017	PM => Direction WHSmith France (Paris + Calais)
Novembre 2017	Inscription en thèse à PSL-Université Paris Dauphine (direction : Jean-François Chanlat)
Janvier 2018	SC => Direction opérationnelle Catering France
Août 2018	Retour à la rentabilité pour WHSmith France
Fin 2018	Début de la crise des Gilets Jaunes
Fin 2019	Début des grèves contre la réforme des retraites
Mars 2020	Covid – 1 ^{er} confinement
Mai 2020	Décision de cession de WHSmith France par le groupe => recherche de repreneurs
Octobre 2020	Rachat de 100% des parts de WHSmith France par PM
Février-avril 2021	Fermeture pour travaux RDC, réouverture sous enseigne Smith & Son après formation des équipes par une collaboratrice de SC chez Catering.
Septembre 2021	Incendie Catering
Octobre 2021	Smith : envolée du CA – Catering : SC s’oppose à la reprise après l’incendie => départ conflictuel, prudhommes
Novembre 2021	Recueil récit SC par Historien Conseil (H. de Champchesnel)
Décembre 2021	Arrivée SC chez Smith comme directrice générale
Septembre 2021	Ouverture 2 nd e librairie dans le Marais
Novembre 2022	1 ^{er} exercice complet sous enseigne Smith&Son : entreprise redressée

7.3.2. Présentation des terrains

7.3.2.1. *MUSIKIA (2011-2016)*

Dates : Septembre 2011-juin 2016

Matériau exploitable : vidéo A. Brisson (P. Moynot + S. Chopin + C. Dejours) – Cours Sciences Po.

Entreprise : Distribution d'instruments de musique (1 magasin + web + ventes aux professionnels) – Effectif 40 personnes – CA 7 M€ – structurellement déficitaire

Contexte : PME indépendante, actionariat privé (business angels, family offices), dirigeant minoritaire.

Direction : PM dirige l'organisation vis-à-vis de l'extérieur, dont l'actionnaire qui intervient régulièrement, SC dirige les équipes en interne.

Vie de l'entreprise : créée en mai 2000 par PM, culture de startup avec importante levée de fonds pour financer des opérations de croissance externe et l'ouverture d'un grand magasin de 1200m² à Paris en 2006. Difficultés économiques dès le départ en raison de marges structurellement faibles sur un marché très concurrentiel. Entreprise de surcroît fragilisée par des décisions stratégiques hasardeuses quand nous en reprenons la direction en 2011 : c'est une entreprise qu'il faut redresser, avec de grosses difficultés à la fois en interne à la suite d'une fusion hasardeuse et de l'implantation d'un système d'information défaillant, et en externe avec un modèle économique fragile sur un marché difficile, dans un contexte peu favorable.

L'enjeu consistait à créer un collectif dans une entreprise au sein de laquelle personne ne coopérait, afin de mobiliser toutes les intelligences et trouver les solutions pour rentabiliser l'exploitation. La mise en œuvre d'un management spécifique s'est faite sans explicitation auprès des salariés.

L'objectif de constitution d'un collectif n'a été que partiellement atteint. Nous n'avons pas pris la mesure suffisamment tôt du refus de coopérer d'un certain nombre de salariés, dont nous n'avons pas réussi à canaliser l'engagement dans le sens collectif. Il n'est pas certain que cela aurait suffi pour sauver l'entreprise, dont nous avons décidé de fermer les portes peu après les attentats de novembre 2015, en accord avec l'actionnaire majoritaire.

Cette expérience a été l'occasion de mettre en lumière des phénomènes de résistance qui ont initié la réflexion sur l'engagement.

Elle a été documentée via un entretien filmé en 2014 avec Christophe Dejours (voir photo ci-dessous). La vidéo est disponible et retranscrite sous forme de texte par Historien Conseil.

Le cours donné à Sciences Po en 2015 est également nourri de l'expérience menée chez Musikia.

Pratiques managériales mise en œuvre : tentative de récupération et de réparation d'une équipe abîmée par le management précédent. Pas de collectif, beaucoup d'engagement et beaucoup de rancœurs suite à des fusions ratées, pour un chaos général difficile à piloter (surtout service achats et BtoB). Productivité faible, coûts cachés engendré par le fonctionnement des achats, du BtoB, du service clients. Aucune coopération mais également aucune coordination. Moyens utilisés : réponse en termes de règles, clarification des missions, départ du directeur du magasin, repositionnements et nomination diverses, instauration de briefs avant l'ouverture, travail sur le système et les process, instauration d'une culture de diagnostic qui s'exprime en termes de collectif et non en termes d'accusations (manque d'engagement, de clairvoyance, ou de professionnalisme). Travail sur la confiance interne : suppression du réflexe consistant à croire le client avant les collègues, passage d'une accusation « eux » renvoyant au service d'à-côté à un « eux » désignant les fournisseurs (en lieu et place du copinage en vigueur).

Résultats obtenus : mitigés. Restauration partielle de la marge et du taux de transformation. Plusieurs départs, incompréhension. Nous avons échoué à créer un véritable collectif, et à redresser l'entreprise. Mise en lumière des résistances liées à l'engagement.

C'est pour nous le premier test in vivo de la pertinence des propositions de la PDT, dans un environnement difficile et avec des équipes très abîmés.



7.3.2.2. CATERING⁸³ (2018-2021)

Dates : janvier 2018-novembre 2021

Matériau exploitable : mise en récit de SC par Historien Conseil croisée avec interview 4 principaux cadres

Entreprise : Restauration ferroviaire, sous-traitance SNCF – Effectif 170 personnes – CA 20 M€ – structurellement déficitaire

Contexte : filiale de groupe international, dans un contexte de prestation de service remise en cause tous les 4 ans via un appel d’offres qui fait changer les directions tandis que le personnel est conservé. L’entreprise est vendue en 2020 à un groupe Suisse.

Forte instabilité côté donneur d’ordre (les cadres côté SNCF changent tous les 3 ans), sédimentation des avantages acquis mais peu d’apprentissage managérial ni côté donneur d’ordres ni côté prestataire.

C’est un monde très syndicalisé, avec des pratiques managériales à la fois très dures pour certaines catégories travaillant dans des conditions difficilement imaginables (le tunnel sous la gare de Lyon), et pour d’autres, notamment les cadres, très représentatives des organisations « agiles » contemporaines : situations de harcèlement, de burn-out, de mise au placard, etc. Entre les deux, une population de « roulants » (personnel de bord) défendue de façon exclusive par des syndicats puissants, bénéficie d’une impunité quasi-totale face à la direction et jouit de privilèges exorbitants qui rendent le management très difficile.

Direction : SC directrice opérationnelle, membre du comité de direction

Vie de l’entreprise : départ conflictuel du PDG en 2019, remplacement par un cadre sans expérience managériale ni poids politique auprès de la SNCF. Covid + incendie en 2020-2021. Gestion chaotique aboutissant au départ conflictuel de SC en novembre 2021.

Politique mise en œuvre : création d’un collectif de cadres dans une organisation chaotique avec très fort engagement et un pilotage managérial clanique (conséquence de l’appel d’offres remporté à la barbe d’acteurs bien plus gros). Restauration d’une forme de confiance avec les syndicats, tentative de former un bloc face à la SNCF en lieu et place de l’opposition roulants stables vs direction de

⁸³ Le nom a été modifié

passage. Stéphanie Chopin a mis en place un management de type PDT afin de rétablir la coopération verticale inexistante.

Résultats obtenus : collectif créé au niveau de l'encadrement opérationnel. Défiance côté direction générale. Résultats économiques non pertinents du fait du poids des subventions.

Du point de vue de la coopération horizontale, il s'agissait de la même problématique que chez Musikia, qui fait l'objet de notre chapitre théorique : canaliser l'engagement individuel de façon à ce qu'il serve le collectif, sans briser l'élan spontané des salariés.

Il fallait également faire face à un enjeu de rétablissement de l'autorité managériale, ce qui est passé en premier lieu par la fonction d'arbitrage. Cela a ouvert la voie à un usage disciplinaire de l'autorité, nécessaire pour rétablir la délibération en lieu et place des intimidations dans l'entreprise.

Tandis que les équipes ont plutôt adhéré à la démarche, qui n'était pas explicitement présentée comme PDT au demeurant, ce sont les directions qui ont résisté, conduisant au départ de SC.

afin que l'expérience de SC puisse constituer un matériau exploitable, on utilise le récit de vie (Bertaux, 1997; Chanlat, 2005), pour lequel nous avons fait appel à un tiers, un cabinet spécialisé tenu par des historiens et agréé crédit impôt recherche. Le récit a été recueilli en 2022 sous forme d'entretiens non directifs. Il a été triangulé avec celui de 4 principaux collaborateurs, également recueilli en entretien non directif par Historien-Conseil.



Phase 1 (filiale groupe) : juin 2017-novembre 2020

Matériau : notes + base 15000 emails envoyés pour référence⁸⁴

Entreprise : librairie travel retail (livres, presse, snacking, accessoires de voyages, cadeaux) – Effectif 40 personnes – CA 6M€ – ex-vache à lait, premier exercice déficitaire en 2016

Contexte : librairie créée en 1870, filiale d'un groupe international depuis 1903 (WHSmith LTD, chaîne de travel retail britannique créée en 1792, cotée à la bourse de Londres : 1,700 points de vente (570 « high street », 1130 « travel »), CA 1,4 Md£).

Direction : PM directeur de la filiale française (Paris + Calais)

Vie de l'entreprise : la librairie parisienne W.H.Smith & Son est la première implantation de WHSmith hors du Royaume Uni, en 1903. Le groupe rachète la Neal's Library, fondée en 1870 au 248 rue de Rivoli à Paris. Restaurant à l'étage, librairie-papeterie-presse au RDC. La librairie est annexée par les Allemands en 1940 et devient librairie de propagande nazie à Paris, à deux pas de la Kommandantur logée à l'hôtel Meurice. Réouverture en 1946. Fermeture du restaurant en 1989 au profit de l'activité librairie. Apogée dans les années 90 (CA supérieur à 10M€). Création d'Amazon en 1994. La fin des années 90 marque le début d'une baisse du chiffre d'affaires que rien n'endigera, jusqu'à la relance de 2021. Réouverture d'un salon de thé après de lourds investissements en 2016, comme ultime tentative d'inversion de la courbe de CA. Échec opérationnel et commercial. Recrutement d'un nouveau directeur en 2017 (PM). Avec la crise sanitaire de 2020, le groupe décide de se séparer des actifs non stratégiques et/ou à problème. L'affaire est cédée à son directeur en octobre 2020. Elle prend le nom Smith & Son à sa réouverture après travaux en avril 2021.

Politique mise en œuvre : il a d'abord fallu protéger l'entreprise des initiatives malheureuses du groupe qui cherchait maladroitement à la redresser après une dizaine d'années de baisse du chiffre d'affaires, au moyen entre autres d'un plan de restructuration radical de l'équipe visant à remplacer les libraires par des « sales assistants », ou en développant les revenus hors livre : papeterie, café, supplier income. En interne il fallait restaurer la confiance, empêcher les salariés de compenser et de

⁸⁴ Le dossier « éléments envoyés » est vierge de toute intervention et comprend l'intégralité des messages envoyés, dans une entreprise ou l'essentiel de la communication émanant de la direction passe par ce canal, aussi bien à l'époque du groupe qu'aujourd'hui. C'est une base de données objective utilisable à des fins de contrôle des situations venant illustrer les arguments de la thèse (chronologie, éléments de fond...).

rattraper les erreurs du groupe, donc gérer la face sombre de l'engagement, apporter des réponses en termes de règles, clarifier les missions etc.

Résultats obtenus : apaisement des tensions et de l'organisation, redressement dès la première année, avant que la crises des gilets jaunes, la mobilisation contre la réforme des retraites et enfin le Covid ne dégradent à nouveau la rentabilité, favorisant la cession de l'entreprise en 2020



Phase 2 (PME indépendante) : novembre 2020 – courant

Entreprise : spin-off du groupe WHSmith, librairie anglophone indépendante – Effectif 45 personnes – CA 7M€ – entreprise retournée avec succès

Contexte : PME indépendante, détenue à 100% par ses dirigeants. SC rejoint l'entreprise en décembre 2021.

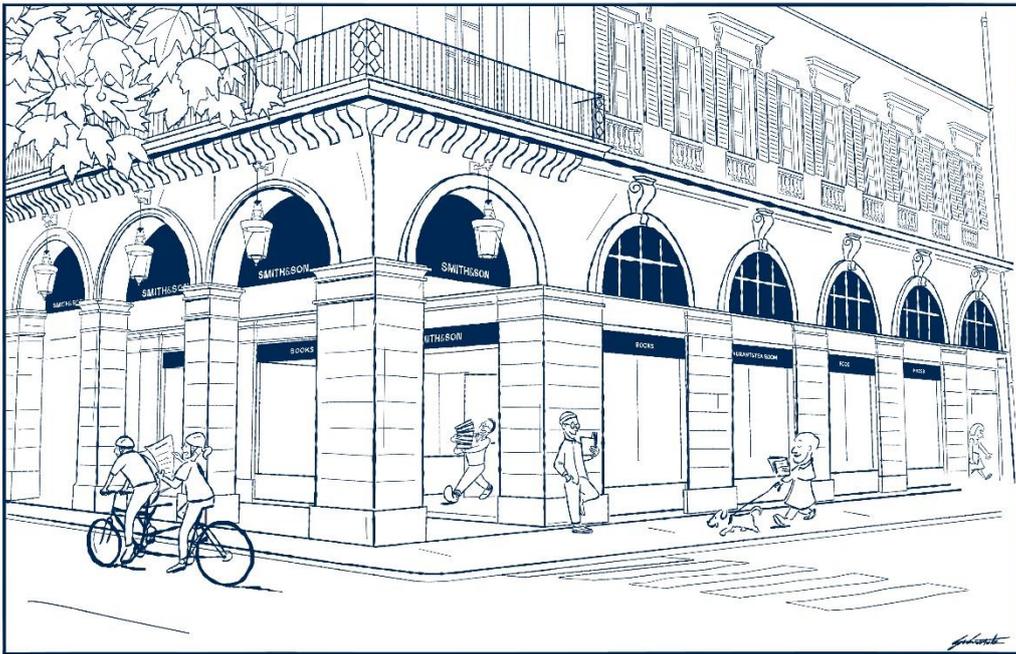
Politique mise en œuvre : création d'un collectif. Réintégration de la presse, du café et de la logistique (boucs émissaires pratiques jusque-là, car « pas libraires ») face aux acheteurs tout puissants sous la houlette de la directrice adjointe. Création d'une histoire collective qui suscite la fierté. Attention portée aux conditions de travail de tous les jours, demandes traitées séance tenante, formations, entretiens, promotions, réunions, espaces de délibération, travail hors shop floor...

Résultats obtenus : entreprise redressée de façon spectaculaire (croissance de l'activité de près de 40%, rétablissement de la rentabilité), en capacité de profiter de la reprise. Ouverture second point de vente. Image restaurée auprès des jeunes, à nouveau attractive pour le recrutement. Collectif en cours de construction. Les phénomènes de résistance liés à la canalisation de l'engagement ont été mieux

pris en compte et la coordination des intelligences continue de permettre à l'entreprise de mettre à profit les vents favorables.

INDEPENDENT ENGLISH BOOKSHOP
SMITH & SON

EST. 1870, PARIS



PARIS - 248 RUE DE RIVOLI (CONCORDE) – 20 RUE DES ROSIERS (MARAIS)

8. CONTRIBUTION EMPIRIQUE : UNE GESTION PSYCHODYNAMIQUE DE L'ENGAGEMENT AU TRAVAIL EN PME

8.1. Diriger des individus engagés sans les désengager : quelques histoires de travail

En reprenant à notre compte la définition de J. Girin (1995/2016) que nous intégrons au cadre théorique de la PDT, nous entendons défendre la position selon laquelle *gérer l'engagement de ceux à qui l'on fait faire* constitue la part centrale et la plus difficile de l'action consistant à diriger.

Après nous être efforcés de justifier d'un point de vue théorique dans la première partie de la thèse la nécessité d'une prise en compte spécifique de l'engagement, nous voudrions l'illustrer d'un point de vue empirique. Nous partons de ce qui constitue le réel de notre métier de dirigeant, c'est-à-dire de ce qui nous a résisté malgré la mise en place d'un dispositif managérial⁸⁵ que nous pensions d'autant plus efficace qu'il relevait de la PDT, que nous restituons à travers des récits décrivant des situations de travail. Ces récits ont pour objectif de montrer, d'une part, les problèmes auxquels on doit faire face lorsque *l'on fait faire*, notamment les modalités selon lesquelles l'engagement s'y trouve mis en jeu de façon concrète, et d'autre part, les limites sur lesquelles butent les pratiques managériales s'inspirant d'un management psychodynamique, fondé sur le collectif et les règles.

En effet, parmi les difficultés que nous avons rencontrées durant ces 12 années de quasi-expérimentation (Frimousse & Peretti, 2020) en PME, nous avons pu identifier des récurrences, des motifs se répétant d'une entreprise à l'autre. Ce sont ces régularités que nous présentons sous forme d'histoires de travail, avec un niveau de description et d'analyse qui doit selon nous permettre de dépasser le stade de l'anecdote et d'apporter ainsi une contribution originale à la PDT.

Ces récurrences sont de deux ordres. En premier lieu, elles relèvent de difficultés liées aux caractéristiques subjectives des personnes que nous avons eues à diriger, ayant des traits, comportements et attitudes communs sur lesquels nous avons buté, ou sur lesquels nous butons encore malgré les dispositifs managériaux mis en place. En deuxième lieu, de difficultés liées à nos propres caractéristiques subjectives et à notre expérience singulière ensuite. Leur répétition dans des contextes différents laisse supposer qu'il existe une part objectivable, susceptible de contribuer à

⁸⁵ Que nous définissons comme suit : combinaison de discours et de justifications, de règles procédurales, de pratiques et de moyens techniques mis en œuvre pour organiser le travail et coordonner l'action collective, afin d'atteindre les buts assignés à l'entreprise.

l'amélioration des dispositifs managériaux ou à minima à une meilleure compréhension de leurs limites.

Ces histoires forment ainsi les portraits d'hommes et de femmes, et reflètent une dimension sous-étudiée du management : celle qui consiste à travailler avec des personnalités. La direction d'entreprise, en tous cas en PME, est un grand écart permanent entre d'un côté le très individuel, l'anecdotique, le très particulier, la situation très concrète, et de l'autre le stratégique, les arbitrages de long terme, la vue d'ensemble. Bien sûr il y a les outils, les plans, la dimension technique. Mais au quotidien ce qu'il y a surtout, qui occupe l'essentiel du temps et est à l'origine des frustrations comme des satisfactions, ce sont essentiellement les personnalités que l'on doit diriger.

NOTA : SC désigne Stéphanie Chopin, présentée au chapitre 7, identifiée sous le prénom Nathalie dans le corpus Catering (restauration ferroviaire).

Les autres prénoms ont été modifiés, à l'exception de ceux concernant Musikia, par cohérence avec l'entretien filmé et sa retranscription.

Pour cette raison et parce que les situations sont malgré tout aisément reconnaissables pour leurs protagonistes, dont certains sont encore en poste, un embargo d'un an est demandé concernant le présent chapitre de la thèse.

8.2. La tentation du flou

De façon générale, la culture des organisations que nous avons eues à diriger était à notre arrivée caractérisée par une propension marquée au flou et aux arrangements, présentés comme la marque flatteuse de l'agilité, et donc, très réticente face aux règles, supposées relever d'une culture bureaucratique. Non sans un sens assumé du paradoxe puisque dans le même temps chacun réclamait des règles contraignantes pour les autres dans les situations qui lui étaient défavorables, tandis qu'il exigeait en revanche dans la situation inverse une souplesse dans l'application, afin de se ménager des espaces d'autonomie. L'activité déontique n'étant pas organisée et les directions n'ayant jusque-là accordé que peu d'attention aux règles, les *initiatives BIS* (Initiatives Bien Intentionnées Solitaires, voir chapitre 5) s'étaient multipliées, sapant le collectif et dégradant la performance à laquelle l'engagement était censé contribuer. Les résultats produits par ces organisations, qu'on les évalue en termes de rentabilité, de climat du travail, d'efficacité, de qualité de service ou de performance économique, étaient invariablement médiocres. Chez Musikia, chez Catering comme chez Smith, ces

arrangements étaient autant de petites poches de résistance qui avaient sans doute permis à chacun, en l'absence de management prenant en compte le travail vivant, de rendre le travail supportable, et de rester dans l'organisation à un prix jugé acceptable, en tous cas sans sombrer dans la folie (Dejours, 1998/2009). Ces arrangements étaient par définition peu visibles, mais apparaissaient à l'occasion des fameuses *initiatives BIS*. C'est la raison pour laquelle nous en avons fait le symptôme d'une organisation dans laquelle l'engagement ne peut produire ses effets bénéfiques sur la performance faute d'être suffisamment canalisé.

Lutter contre ce type de culture, afin de la remplacer par une culture de la coopération via l'activité déontique, nécessite de commencer par limiter le zèle des individus à travers le traitement des *initiatives BIS*. Cela revient le plus souvent à faire jouer à la direction un rôle à contre-emploi, généralement tenu par les syndicats, qui consiste à empêcher les salariés de faire leur maximum. Dénoncée avec vigueur par Taylor sous le vocable de « flânerie délibérée », la pratique est ici mise au service de l'apprentissage du collectif.

C'est le cœur de la première histoire, qui illustre la façon dont la PDT s'est efforcée de réhabiliter une certaine forme de collectif en opposition à une certaine forme d'engagement individuel, ce qui peut paraître contre-intuitif pour une théorie du travail *vivant*, basée sur l'intelligence individuelle. C'est une vision du management qui contredit frontalement le credo néo-tayloriste selon lequel le monde idéal est constitué d'individus zélés, et non de collectifs efficaces, lesquels se laissent bien moins facilement contrôler. Le chemin est long pour transformer cette perception, cette conviction s'imposant non seulement chez les dominants, les managers et dirigeants, mais aussi chez les dominés, l'immense majorité des salariés.

8.2.1. Histoire de travail #1 : quand le dirigeant défend la « flânerie délibérée » (Catering p. 90-91)

La première histoire se déroule dans la restauration ferroviaire, elle est racontée par « Nathalie⁸⁶ », directrice opérationnelle :

« Dans ce poste, je me suis largement opposée à un système d'arrangements très présent. J'appelle ici arrangements des accords informels et cachés passés entre deux personnes. Il ne s'agit pas des arrangements adoptés de façon explicite et systématique pour adapter une règle. »

⁸⁶ Le prénom qui a été donné à Stéphanie Chopin (SC) dans le corpus « Catering ».

L'arrangement, c'est par exemple lorsque le responsable du planning demande à quelqu'un de prendre un service en sachant qu'il va déroger aux règles de temps de travail. Même si les deux protagonistes de cet accord visent un bien qui est la continuité du service, ce service rendu aura forcément une contrepartie. Or, cette souplesse dans l'organisation, qui fonctionne bien dans une petite équipe de huit ou dix personnes, n'est pas souhaitable dans une entreprise plus importante, car elle crée des inégalités de traitement.

Mon prédécesseur dans le poste pratiquait largement la politique de l'arrangement, avec sans doute l'intention louable de régler à court terme des problèmes qui se posaient au quotidien, mais sans en mesurer les conséquences. Voici un exemple. J'ai personnellement défendu le fait qu'il fallait deux personnes pour assurer le service en Premium Class. C'est aujourd'hui la règle. Or, récemment, alors que l'un des deux employés prévus était absent, l'autre a proposé d'assurer le service tout seul, ce que le responsable du bureau des équipages a accepté. Cela semble très positif, et l'on peut souligner l'engagement de cet employé. Mais a-t-il pensé que si cela se reproduisait trop souvent, on pourrait considérer que le service peut être effectué par une seule personne ? Le risque, à terme, et de voir les effectifs réduits de 30 %. Par ailleurs, le bureau des équipages n'aurait pas dû déroger à cette règle et aurait dû faire appel à la réserve. Les syndicats auraient eu beau jeu de lui reprocher cette entorse à la règle. De la même façon, je me suis formellement opposée aux échanges sauvages de trains entre salariés. En effet, ceux-ci ne mesurent absolument pas quelles peuvent être les conséquences de tels arrangements sur le planning.

L'arrangement s'oppose à l'exception, qui est publique et n'a rien de personnel. Elle ne se décide pas dans l'urgence et mérite un temps de réflexion, de mise à distance. J'imposais à ceux qui me demandaient une exception d'en faire la demande écrite, de façon à laisser une trace et à me donner le temps de la réflexion. Ce n'était pas populaire, mais les gens reconnaissaient qu'ainsi tous étaient traités de la même façon. Si par exemple je refusais à un salarié de lui accorder les dates de vacances qu'il demandait parce qu'il avait acheté des billets d'avion à l'avance, cela pouvait passer pour un manque d'empathie. Mais si j'avais accédé à sa demande, on aurait pu me reprocher de me laisser manipuler : il suffisait donc d'acheter son billet à l'avance pour obtenir la semaine de vacances voulue ! Cette attitude est dure, mais elle est aussi plus juste. Elle fait écho à la phrase que j'avais employée chez le caviste et qui, me semble-t-il, exprime l'un des principes du management : on n'est pas là pour être aimé ! Les gens ont du moins reconnu, au bout de quatre ans, que mes décisions n'étaient pas arbitraires.

Il m'est arrivé, malgré tout, de faire des exceptions ; mais j'en informais tout le monde. L'arrangement, lui, est caché, et implique toujours une contrepartie. »

8.2.2. Analyse : manager c'est prendre soin du collectif et non des individus

Cette situation exemplaire dans laquelle un salarié prend une initiative qu'il pense bonne pour l'entreprise avant de la voir encadrée, voire empêchée, par le collectif, nous intéresse particulièrement. Tant qu'elle n'a pas été soumise au collectif de travail, elle est caractéristique d'une *initiative BIS*. Elle a également intéressé F.W. Taylor (1911), qui y voyait au contraire un comportement précieux à mettre à l'abri des syndicats.

Taylor pensait en effet nécessaire de protéger l'organisation d'une forme de non-engagement qu'il considérait comme particulièrement pernicieuse et qu'il nommait flânerie délibérée (« *deliberate soldiering* »). Le plus souvent sur instructions des syndicats, celle-ci consistait, pour les ouvriers, à masquer sciemment leur capacité de production réelle aux yeux des contremaîtres et de la direction, gardant ainsi la maîtrise au moins partielle des objectifs de productivité qui leur étaient imposés.

Il s'agissait donc pour Taylor de libérer l'individu de l'emprise du groupe de travail, ou du syndicat, afin de le rendre plus facile à diriger, en un mot plus docile. Les pratiques managériales contemporaines obéissent à une logique similaire, ce qui leur vaut le qualificatif de néo-taylorisme (Chanlat, 2017; D. Linhart, 2015, 2021). On peut affirmer qu'elles ont atteint leur objectif avec ce que l'on a appelé le contrôle néo-normatif (Fleming et Sturdy, 2009; Mercure et Bourdages-Sylvain, 2017). Le recours à l'autorité apparaît dorénavant inutile, les salariés consentant dans leur immense majorité à contribuer à leur aliénation (Burawoy, 1979/2015).

En faisant la promotion des initiatives individuelles en dehors d'un processus coopératif, donc contre le collectif, on a cassé ce dernier. On ne peut plus dès lors espérer que les injonctions à la coopération, pourtant légions dans le managérialisme contemporain, seront suivies d'effet : en cassant le « mauvais » collectif, c'est-à-dire celui des syndicats dans l'esprit de Taylor, on casse également le « bon » collectif, celui de la coopération dont la PDT décrit le fonctionnement à travers l'activité déontique.

C'est exactement ce à quoi « Nathalie » aurait contribué dans l'histoire ci-dessus si elle avait fermé les yeux sur l'arrangement consistant à effectuer le service premium seul : l'agent aurait touché une double prime et le service aurait été assuré. Mais le collectif aurait été affaibli, à court terme peut-être pour le meilleur, demain sans doute pour le pire.

Le refus des *initiatives BIS* ne peut ainsi être ramené à une opposition syndicale stérile ou en l'espèce à une opposition entre prestataire et donneur d'ordre. Il y a une exigence de coopération pour contrer la propension à la divergence de l'organisation, ce n'est pas faire œuvre syndicale ni corporatiste que de resituer l'action dans un cadre collectif, c'est faire son travail de manager.

Ce travail est d'autant plus difficile qu'il faut faire face à une triple résistance :

- Celle du salarié qui ne comprend pas que la direction elle-même puisse limiter son engagement, comme nous le verrons plus loin
- Celle du groupe de travail, aussi faible soit-il en raison du flou qu'il entretient autour des règles, dont chaque individu voit cependant à titre personnel les avantages qu'il peut potentiellement en retirer, sous réserve de se montrer plus malin que les autres
- Celle des syndicats, qui voient les managers et la direction investir un terrain qu'ils pensaient leur être réservé, celui de la constitution et de la protection du collectif.

Le management déontique, *in fine*, consiste à renverser l'usage du collectif : pensé par Taylor et par le managérialisme contemporain comme une force de résistance à laquelle il faut opposer l'engagement individuel (tout en faisant par ailleurs souvent l'apologie de « l'esprit d'équipe »), il s'agit ici d'en faire le moteur de la performance, ce que la théorie de la coopération que constitue la PDT permet de comprendre finement. Il y a pourtant une contrepartie, pour les syndicats comme pour les directions : c'est d'accepter que ce collectif échappe, au moins partiellement, au contrôle.

8.3. Reconnaissance et engagement

8.3.1. Histoire de travail #2 : « *Je ne suis pas là pour vous aimer* » (Catering, p.37)

La deuxième histoire se joue en 2008, avant la découverte de Dejours, avant la mise en place d'un management revendiquant son rattachement à la PDT. SC prend la direction opérationnelle des Caves Parisiennes, à Paris. C'est une PME d'une trentaine de personnes. Dans l'une des premières réunions avec les salariés, dans le but de marquer sa différence avec le management paternaliste qui était en vigueur, elle a cette phrase : « *je ne suis pas là pour vous aimer, nous sommes là pour travailler ensemble* ».

Ce dont elle a l'intuition et qu'elle exprime à cette occasion, c'est en substance ce que décrit Dejours et que nous avons déjà cité au chapitre 2 :

« C'est d'abord et avant tout la volonté de travailler ou, mieux, de faire œuvre commune, qui mobilise la formation de liens entre les individus [c'est-à-dire la formation d'un collectif] (...) et non la libido comme pourrait le suggérer la théorie du lien social selon Freud. (...) Car la libido non seulement n'est pas déterminante dans la genèse des liens de coopération, mais elle n'en est même pas une condition sine qua non. Ce serait plutôt l'inverse. La puissance pacificatrice du travail tient précisément au fait qu'il est possible de tisser des liens de coopération avec des individus que l'on n'aime pas, ou avec lesquels on ne partage pas les mêmes opinions. Je peux travailler avec quelqu'un que je n'aime pas pour cette raison unique que je reconnais ses compétences dans le registre du faire et non ses qualités dans le registre de l'être. Ce qui compte ici, ce n'est ni la libido ni l'amour, mais l'estime et la confiance vis-à-vis du respect partagé des règles de travail et de la posture morale (éthos professionnel) vis-à-vis du réel du travail » (Dejours, 2009b, p. 94).

Cette phrase pourtant, va choquer, et lui sera souvent opposée par les salariés qui l'ont prise comme une provocation.

Il nous paraît intéressant de nous y arrêter, bien que cette expérience soit antérieure à la période couverte par la présente recherche, car elle est révélatrice de la distance à parcourir, chez les salariés comme chez les dirigeants, pour comprendre la PDT.

La PME était alors dirigée par une personnalité hors norme, que l'on qualifierait sans doute aujourd'hui de pervers narcissique. Mais ce n'est pas le plus intéressant. Il avait une gestion à la fois tyrannique et paternaliste, qui maintenait les salariés dans une emprise à laquelle il était difficile de s'opposer : à l'arbitraire succédaient des cadeaux et des attentions personnelles brouillant les frontières entre les sphères professionnelles et privées. L'un s'était vu offrir un canapé-lit, l'autre avait bénéficié de caisses de vins offertes, un autre encore avait bénéficié d'un prêt de l'entreprise. Il y avait donc une culture de l'arrangement, dans laquelle chacun acceptait les humiliations professionnelles quotidiennes en échange d'avantages concernant la sphère privée et relevant de l'arbitraire d'un patron qui se voyait en patriarce autoritaire mais bienveillant.

Cette configuration est relativement classique dans les organisations, elle favorise les phénomènes de cour, et rend évidemment impossible le management des équipes.

Ce qui nous intéresse ici, c'est la réaction des salariés lorsque l'on veut y mettre fin, ce qui était l'objectif de la phrase incriminée et qui a suscité une forte résistance de leur part. Le passage d'un jugement dans le registre de l'être à un jugement dans le domaine du faire n'est pas nécessairement perçu comme souhaitable par les salariés. Dans une relation interpersonnelle, ils ont toujours l'impression qu'ils ont une carte à jouer, qu'ils peuvent bénéficier d'un traitement plus favorable que

le voisin s'ils se montrent malins. Tandis que le registre du faire, à leurs yeux, ne présente aucune échappatoire. Nous constaterons ainsi à plusieurs reprises une préférence pour le flou, sous réserve qu'ils et elles y voient une possibilité d'en bénéficier à titre personnel, plutôt que pour des règles claires, qui ne laissent par définition moins de marges de manœuvre. Les amener à prendre conscience qu'ils ont la possibilité d'agir sur les règles, via la coopération et l'activité déontique, prend un temps considérable pendant lequel cette préférence pour le flou domine invariablement.

Certains semblent ainsi préférer, pour le dire autrement, être maltraités mais potentiellement aimés, plutôt qu'être bien traités mais sans possibilité d'être aimés. Comme si, en contrepartie de la relation de subordination, les salariés réclamaient d'être aimés, entretenant la confusion entre autorité et amour que Dejours décrit effectivement comme une dérive tentante pour les deux parties (Dejours, 2009b, p. 137 sq.). Nous en aurons une illustration plus tard, chez Musikia, lors du licenciement d'un salarié au caractère un peu volcanique qui avait eu une altercation violente avec un cadre. Lors de l'entretien de licenciement, le salarié nous avait renvoyé avec dépit à nos « *belles paroles* », avant de conclure : « *de toutes façons, vous ne m'aimez pas* » (notes pour le cours à Sciences Po, séance 3).

Ce comportement relève d'une servitude volontaire qui ne laisse pas de nous étonner, et qui est évidemment un obstacle à toute émancipation par le travail. Nous nous ferons souvent la réflexion, face à certaines résistances inattendues, que la PDT est susceptible de présenter aux yeux des salariés une caractéristique particulièrement angoissante : elle ne laisse aucune échappatoire autre que le travail bien fait, c'est-à-dire une participation active à l'activité déontique et à l'œuvre commune. Or les salariés à qui nous nous adressons sont dans leur majorité habitués à être dominés (nous retrouvons là pour partie les conclusions de Seligman (1975) sur l'impuissance apprise ou *learned helplessness*), et se sont aménagés eux-mêmes des espaces d'autonomie ou de sécurité (ils ont mis en œuvre des stratégies de résistance, pour reprendre le terme de Dejours), qui sont d'autant plus étendus que l'organisation est floue. Un management psychodynamique réduit ces espaces en forçant la coopération : c'est donc une source d'angoisse forte, au moins le temps de réaliser que d'autres espaces vont s'ouvrir, autrement plus importants en termes d'émancipation.

Il y a là un nœud psychologique particulièrement difficile à défaire, qui se traduit parfois par la démission des salariés. Ceux-là, apparemment, ne veulent pas remettre en cause la façon dont ils ont aménagé leur vie au travail afin de rendre supportable la domination.

Au demeurant, même quand ils semblent avoir personnellement fait l'expérience d'un travail émancipatoire, ils conservent les réflexes initiaux. C'est ainsi que lors du départ de SC des Caves Parisiennes, certains diront : « *Enfin vous êtes quand même quelqu'un de bien, en dépit de cette petite phrase* » (Catering, p. 37).

Nous proposons de ranger dans cette catégorie un autre cas, celui d'Ingrid. Elle veut être aimée par le collectif, avant tout, et accessoirement par le patron. Mais elle a du mal à y entrer (elle travaille seule) et à le manager (par peur de lui déplaire). Du coup elle reste dominée.

8.3.2. Histoire de travail #3 : Ingrid, l'engagement solitaire (notes Smith)

Lorsque j'arrive en juin 2017, Ingrid est responsable administrative et financière c'est-à-dire qu'elle est en charge de la comptabilité, du reporting budgétaire auprès du groupe, de ce qu'on pourrait appeler les services généraux (maintenance, entretien, achats de fournitures, assurances, démarches légales) et des RH (paye, contrats, tickets restau, badge, pointeuse, formation...). Enfin, l'équipe logistique a aussi été placée sous sa responsabilité, en raison des nombreuses interactions entre le département comptable et la réception de marchandises, ainsi que pour la gestion des stocks et des inventaires.

Elle est d'origine autrichienne mais parle français comme une native, sans aucun accent alors qu'elle l'a appris tard. Il est quasiment impossible de savoir que ce n'est pas sa langue maternelle. Comme beaucoup de germanophones, elle possède un très bon anglais qui lui permet d'entretenir de bonnes relations avec le groupe, ce qui est pour le moins étonnant au vu de ce qu'elle me raconte peu de temps après mon arrivée.

Elle a en effet été informée au moins à deux reprises qu'elle était sur le point d'être licenciée en raison des mauvais résultats de l'entreprise, afin d'économiser sur la masse salariale (le fameux « staff cost »). C'est donc une salariée passablement déstabilisée que je trouve à mon arrivée, mais qui est une pièce indispensable dans le fonctionnement du dispositif, avec un engagement en faveur de l'entreprise qui force le respect.

Un manager de transition de bon niveau a été recruté depuis quelques semaines pour remettre de l'ordre dans les processus comptables et financiers de l'entreprise suite au licenciement peu de temps auparavant de la directrice générale, ancienne directrice financière, laquelle aura fait un passage éclair de 18 mois qui aura considérablement désorganisé l'entreprise. Le manager en question a semble-t-il déjà fait savoir au groupe que laisser partir Ingrid n'était pas une bonne idée, si bien que le projet est quasi abandonné lorsque je l'aborde pour la première fois avec le groupe. J'obtiens en revanche le départ du manager de transition, dont le coût est à mes yeux exorbitant.

Ce dernier aura toutefois eu le temps de pacifier le département compta finance, d'y remettre quelques process et d'établir les priorités. Et d'apaiser un peu Ingrid.

Je réalise à ce moment qu'Ingrid fait office de responsable financière alors qu'elle n'avait été jusque-là qu'une collaboratrice de la directrice. Elle est en situation d'épuisement professionnel, et très déstabilisée. Elle m'explique que tous les problèmes de l'entreprise finissent par atterrir sur son bureau car le management est de façon générale défaillant. Je comprends assez rapidement qu'elle vise la directrice adjointe et l'équipe de libraires, ainsi que la directrice précédente, et encore avant cela le directeur historique qui était déjà là à sa propre arrivée en 2002.

Elle ne dispose que d'une formation initiale en tourisme, a travaillé chez Eurodisney (une expérience qui l'a marquée, dans un environnement très structuré), or elle est censée s'occuper prioritairement des RH et a dû apprendre la compta sur le tas. Elle est à ce moment en charge de la totalité du processus comptable et budgétaire de l'entreprise, pour Paris et pour Calais, lequel est particulièrement exigeant compte tenu de l'appartenance au groupe : reporting hebdomadaire, clôture budgétaire mensuelle, établissement et suivi des budgets annuels et des 2 révisions annuelles (« forecast 1/forecast 2 »), établissement des innombrables tableaux de suivi pour le groupe (trésorerie, refacturations internes...) à quoi s'ajoute la comptabilité ordinaire et son intégration dans l'ERP du groupe, qui est différent de celui de l'entreprise.

Elle a dû pour ce faire se former de façon accélérée et montre une maîtrise impressionnante des différents processus, s'appuyant sur une utilisation intensive d'Excel qui s'accompagne d'un fort sentiment d'imposture (« *je ne suis pas une vraie financière, je n'ai pas la formation, je me suis formée seule et je continue encore aujourd'hui* ») et d'un épuisement professionnel lié au fait que tout repose sur ses épaules (« *je vais démissionner/si vous trouvez que je ne fais pas bien on job il faut me le dire/je ne m'en sors pas/je travaille le weekend sinon la semaine va être encore plus compliquée...* »),... tandis que le groupe lui a fait comprendre qu'on allait se passer d'elle. Elle est face à une situation dont l'absurdité ne lui échappe absolument pas.

Malgré les incroyables qualités dont elle a fait preuve pour apprendre, s'adapter et finalement produire ce que le groupe exige (elle a les compétences d'une véritable directrice financière, mais son sentiment d'imposture fait qu'elle accepte de continuer à faire de la saisie comptable... c'est précisément ce qui la rend irremplaçable pour moi, mais qui l'empêche de se vendre à l'extérieur), elle reste très peu sûre d'elle, et éprouve les plus grandes difficultés à imposer son point de vue et plus généralement à s'imposer.

Elle est incapable de gérer les conflits, mais tout aussi incapable de donner un ordre, incapable de se faire respecter malgré le travail qu'elle fournit et sa capacité d'apprentissage technique hors norme (elle est capable d'écumer les forums de DAF jusqu'à ce qu'elle trouve la réponse technique à une question pointue, à laquelle même nos avocats auraient du mal à répondre). Elle est incapable de faire

reconnaitre la qualité de son travail en interne et auprès du groupe. Et se laisse dominer par tout le monde in fine. Ce qui ne l'empêche pas d'avoir de l'orgueil et de juger avec dureté le travail des autres, en particulier en interne.

Faible avec les forts, elle est forte avec les faibles. Pas de vive voix ni en face à face, mais par derrière ou mezzo voce. Elle réserve notamment ses remarques les plus acerbes à l'équipe logistique et à l'équipe presse, et méprise assez ouvertement l'équipe nouvellement créée au café (avec dans ce dernier cas quelques raisons, puisque le groupe a installé pour gérer l'ouverture du café une équipe particulièrement toxique et prétentieuse, qui ne fera pas long feu). Face à la directrice adjointe, qui est une « grande gueule », elle n'ose évidemment rien dire. Il y a un lourd passif entre les deux femmes.

Bien que très critique au sujet du manager de transition lorsque je suis arrivé, elle lui reconnaît aujourd'hui des qualités. Il me semble surtout qu'elle a apprécié d'avoir quelqu'un qui lui dise quoi faire et comment le faire. C'est ce que je découvrirai plus tard lorsque nous recrutons une comptable/contrôleuse de gestion pour l'assister, à qui elle se soumettra en réalité : elle a besoin de quelqu'un qui lui dise quoi faire, et qui ne soit pas le directeur général. Vis-à-vis de moi comme vis-à-vis du groupe, elle est très respectueuse de la hiérarchie mais je suis trop loin de ce qu'elle fait au quotidien et d'une certaine façon, comme avec le groupe, elle peut me « tromper », tricher pour me fournir ce que je veux entendre. Avec le manager de transition ou avec la collaboratrice qui lui a été adjointe, elle a quelqu'un qui lui dit comment travailler, ce qui lui enlève de l'autonomie mais qui la rassure en même temps, et surtout quelqu'un avec lequel elle ne peut pas tricher. Elle a développé le même type de relation, à un degré moindre, avec le contrôleur de gestion du groupe qui est en charge de notre zone. Je crois que ça lui procure un confort dont elle a besoin et c'est mon erreur principale avec elle : elle n'est à l'aise ni avec l'incertitude, ni avec le conflit, ni avec le fait de diriger, c'est-à-dire de décider elle-même, donc de s'exposer et potentiellement de se tromper ou de déplaire⁸⁷.

Mon hypothèse est que la reconnaissance dont elle a besoin, n'est pas comme je l'ai cru celle que je peux lui donner « d'en haut ». Elle voudrait une reconnaissance qui vienne du collectif. Elle a besoin de la sécurité que procure le collectif, ce qui expliquerait sa réticence à faire acte d'autorité, à risquer de déplaire, à fuir le rapport humain direct. La solitude qui va avec le fait d'être chef lui coûte trop cher. Elle veut pouvoir aller déjeuner à la cantine avec les autres...

⁸⁷ On peut naturellement compléter l'analyse ce cas sous l'angle des travaux en management interculturel concernant la culture germanique, notamment Barmeyer et Davoine (2012), Chevrier (2010) et Chanlat (2018).

J'ai donc sans doute fait une erreur en la nommant tout d'abord directrice administrative et financière au moment du rachat, puis en lui proposant de rentrer au capital par la biais d'actions gratuites quelques temps plus tard, dans l'objectif de m'attacher sa collaboration de façon durable.

SC fait sans doute la même erreur que moi en voulant travailler avec elle sur un pied d'égalité. Nous pensions l'avoir écoutée lorsqu'elle nous a expliqué qu'elle en avait assez que son service soit celui sur lequel portent systématiquement en priorité les ajustements, juste parce que personne n'osait ou n'avait les compétences suffisantes pour s'attaquer au cœur du problème, lequel était personnifié par la directrice adjointe. Nous lui avons donné du pouvoir, et avons commencé à ébranler la baronnie des libraires.

Après une phase d'ouverture ou nous avons tenté de l'intégrer à un cercle de direction restreint, et où elle a visiblement essayé de se mettre au niveau, elle s'est à nouveau refermée et retranchée dans ses fonctions techniques, alors même que nous démantelions progressivement le royaume de la directrice adjointe, laquelle symbolisait à ses yeux l'incapacité du collectif à reconnaître le « vrai » travail. Elle s'est peut-être rendu compte que ce n'était en réalité pas cela qu'elle voulait : nous la forçons à s'exposer et à participer avec nous à la remise en ordre de l'entreprise. Elle voulait en réalité assister à la remise en ordre et en bénéficier, comme une injustice enfin réparée, mais pas s'exposer en y prenant part.

Chez elle nous voyons les ambiguïtés de la reconnaissance : elle veut qu'on l'aime pour ce qu'elle est, et a du mal à rapatrier la reconnaissance que nous lui donnons pour ce qu'elle fait. Il lui manque des pairs pour cela. Ou alors il faudrait qu'elle accepte de devenir une dirigeante effective, auquel cas elle rejoindrait un collectif de pairs différents, le nôtre. Elle ne veut à ce stade ni reconnaissance ni reproche, et reste dans une sorte d'entre-deux : pas encore dirigeante, elle a avec le rachat de l'entreprise perdu les rares pairs qu'elle avait dans le groupe, susceptibles de formuler un jugement de beauté sur son travail.

Nous formulons une dernière hypothèse : quand on a un métier d'expertise, il est peut-être plus difficile d'intégrer un collectif de type direction, qui repose sur des compétences qui ne sont pas techniques, mais plutôt relationnelles, managériales, en un mot politiques. Comprendre comment exercer l'autorité est une compétence qui repose pour partie sur un savoir technique et conceptuel, mais à l'évidence pas uniquement. Il nous faut constater que nous sommes en l'état dans une impasse, ou à minima que cet apprentissage va demander davantage de temps que nous le pensions.

8.4. Servitude et engagement

8.4.1. Histoire de travail #4 : « On ne peut pas se battre sur tout » (Catering, p.39)

Le troisième type d'histoires renvoie au rapport servitude et engagement. Le premier cas est celui de Sophie, la responsable des achats aux Caves Parisiennes. C'est une personne extrêmement organisée, presque psychorigide, très engagée et très exigeante dans son travail. Elle est particulièrement performante et possède une puissance de travail impressionnante. Elle est aussi très indépendante, se mêle assez peu au collectif. Elle travaille bien, mais seule.

Lors d'une discussion avec SC concernant le mode de management en vigueur dans l'entreprise et les problèmes que cela pose, elle a cette phrase : « *oui, il y a des choses choquantes, mais on ne va pas se battre sur tout* ».

Le fatalisme étant sans doute une caractéristique de la pensée lorsque l'on est dominé, la question que nous nous sommes posée, c'est de savoir comment contrer ce type d'objection.

Si l'argument consistant à affirmer qu'il faut choisir ses combats sert en effet souvent de paravent à une absence totale de réaction, il nous semble toutefois qu'il faut aller chercher plus loin. Comme l'a montré Dejours notamment dans *Souffrance en France*, c'est l'affaiblissement des collectifs qui est à l'origine de l'essentiel de la résignation. Les salariés ne se sentent pas suffisamment forts pour s'opposer seul à ce qui les choque.

Il est donc illusoire de chercher à convaincre les salariés de cesser de se résigner tant que le collectif n'est pas en place. S'agissant de Sophie, sa force est également sa faiblesse en l'occurrence : elle travaille seule, et c'est ce qui fait qu'elle parvient à travailler bien. Mais elle n'est pas en situation de pouvoir s'opposer en l'absence de collectif sur lequel s'appuyer ou qui la protégerait.

C'est ce phénomène que SC retrouvera chez Catering : c'est parce que SC avait réussi à former un collectif de cadres que ceux-ci ont eu le courage de s'opposer et d'assigner la direction aux prud'hommes. Une telle action n'aurait sans doute jamais été possible dans les premières années.

Ayant gardé le contact avec les équipes après son départ, SC a pu constater l'affaiblissement du collectif qui s'en est suivi. Pour autant, celui-ci n'a pas disparu et leur permet encore aujourd'hui de dire non.

Derrière cette phrase, « on ne peut pas se battre sur tout », il nous semble qu'il y a également ce que nous évoquions plus haut, la certitude d'être en mesure de profiter à son niveau d'un système que l'on

sait globalement mauvais, mais qui procure à l'occasion des avantages certains. Elle cache donc une préférence spontanée pour les arrangements, qui, comme on l'a dit, relève vraisemblablement de stratégies de résistance que l'on retrouve dans les classes dominées.

Il y a enfin vraisemblablement une dernière explication, qui fait également l'objet de l'histoire #5. Elle relève du refus de la responsabilité et d'une certaine complaisance avec la position de victime : accepter que l'on dispose d'une possibilité d'action sur le système, c'est reconnaître que l'on est co-responsable si on ne fait rien. Nous avons constaté à plusieurs reprises, auprès d'interlocuteurs de tous niveaux sociaux, combien cette position était difficile à faire accepter. Elle fait écho à nouveau à ce qui est décrit dans *Souffrance en France* : nous serions tous prisonniers d'un système auquel il est impossible de ne pas participer, faute de quoi on en est exclu, et dont on est contraint de respecter les règles du jeu, aussi détestables soient-elles.

Nous sommes là à nouveau au cœur de la servitude volontaire. La position de victime présente en effet certains aspects séduisants, au premier rang desquels la possibilité de dénoncer un système sans questionner ses propres comportements et ses éventuelles responsabilités. La fameuse formule prêtée à Périclès par Thucydide trouve plus que jamais à s'appliquer : « *il faut choisir, se reposer ou être libre* ». Or dans une existence par ailleurs difficile, le choix de se reposer est souvent privilégié, qui va de pair avec une dénonciation qui ne s'accompagne d'aucune action réelle. Il y a une forme de confort ici dans la dénonciation, tandis que la démarche émancipatoire que propose la PDT demande des efforts, à travers la délibération, la discussion déontique, l'acceptation des arbitrages etc.

C'est une autre forme de résistance particulièrement difficile à surmonter : c'est celle de posture victimaire.

8.4.2. Histoire de travail #5 : *Evernote* ou le confort de la posture victimaire (notes Smith)

Dans la plupart des organisations que nous avons eues à diriger ou dans lesquelles nous avons travaillé domine une plainte relative au « manque de communication », qui peut s'interpréter à plusieurs niveaux.

Elle est en premier lieu l'expression du désarroi des salariés face aux conséquences du manque de coopération : souvent ils se plaignent d'une situation, ou de l'action d'un autre service que le leur, et au moment où ils en comprennent la logique, ils réalisent que leur réaction aurait été différente s'ils avaient eu la bonne information ou la bonne explication. Une des vertus de la coopération, qu'elle soit

horizontale ou verticale, réside dans le fait qu'elle fait circuler l'information via la délibération sur le travail et permet une meilleure compréhension du réel, dans un contexte global d'ignorance, selon les mots de Girin que nous rappelions au début de ce chapitre. Mettre en place un management conforme aux principes de la PDT transforme ainsi progressivement une plainte, un manque, en une exigence, tout en rendant chacun responsable de sa satisfaction : ce n'est plus à « la direction » de fournir une information descendante, c'est à chacun de se tenir au courant de ce qui se passe dans le reste de l'organisation, notamment dans les espaces de délibération.

En second lieu, elle masque ainsi souvent un manque de curiosité et d'intérêt pour le travail des autres. La tendance au repli sur soi ou sur son environnement de travail immédiat fait partie des routines défensives mises en avant par Argyris.

En troisième lieu, et c'est là le point que nous voulons souligner, cette plainte relève de la posture victimaire que nous décrivions précédemment. Se plaindre et ne rien faire est assurément plus confortable qu'être prudent dans ses jugements et aller soi-même à la recherche de l'information, ou « enquêter » au sens de Dewey⁸⁸. Sans parler de partager soi-même l'information.

C'est ainsi que, pour répondre à la plainte d'un manque de communication, et conscients du temps que prendrait le développement de la coopération pour y répondre, nous avons décidé d'installer chez Smith un outil de communication collaboratif interne, en utilisant la solution en ligne Evernote. Sur la base d'une structure thématique préétablie, il s'agit pour chacun d'y « poster » sous forme très synthétique, comme sur n'importe quel réseau social, ce qu'il pense être intéressant à savoir pour le reste de l'entreprise : les sorties à venir, les informations importantes venant des éditeurs, les ruptures de stock, les opérations commerciales, les coups de cœur, les anecdotes sur les clients, ce qui se passe dans le nouveau point de vente du Marais, etc. C'est un outil partagé, accessible comme un site web, d'une manipulation assez simple. Il n'y avait pas de filtre à la publication afin de ne pas brider les initiatives.

La réaction des équipes à cette implantation a été de deux ordres : certains s'en sont saisi et ont produit avec plus ou moins de régularité des contenus d'une qualité parfois étonnante. D'autres, notamment ceux qui se plaignaient du manque d'information, y ont vu une tâche supplémentaire pour laquelle ils n'avaient pas de temps. Ou réagissaient en s'exclamant : « *oula, c'est compliqué !* ». Si l'on peut considérer que le temps d'apprentissage des salariés est un temps long, et que l'adoption d'un

⁸⁸ Sur la notion d'enquête chez Dewey, voir Zask, 2015 : la logique expérimentale de la connaissance, c'est ce que Dewey appelle l'enquête (*inquiry*) : « *L'enquête, comme toute expérience en général, consiste à transformer une situation d'abord insoluble ou problématique, en une situation dont les éléments sont mis en relation les uns avec les autres de telle manière qu'il est possible d'en extrapoler des corrélations stabilisées de changements prévisibles* » (2015, p. 55).

nouvel outil ne peut se faire du jour au lendemain, il n'en demeure pas moins que les attitudes sont révélatrices d'une posture et que l'émancipation, c'est-à-dire la propension à sentir que l'on a prise sur les événements, n'est jamais un processus simple.

Il y a ainsi toujours dans les plaintes salariales de ce type une part justifiée et une part irréductible, liée au confort de la dénonciation. Or la visée émancipatrice de la PDT vise précisément à conduire les salariés hors de cette zone de confort qui consiste à ne pas endosser de responsabilité en dénonçant une situation sur laquelle on prétend ne pas avoir de prise.

D'une certaine façon, lorsque la librairie est devenue indépendante, nous avons perdu notre bouc émissaire principal : le groupe. Un certain nombre de salariés pouvaient, en partie à raison, attribuer au groupe les difficultés et la mauvaise performance de l'organisation à laquelle ils appartenaient, en raison de décisions stratégiques discutables et d'un management inapproprié. À partir du moment où nous sommes devenus indépendants, cette excuse n'était plus exploitable très longtemps. Cette émancipation de l'organisation a été et demeure douloureuse pour un certain nombre de salariés, à la recherche d'une nouvelle cible à accuser, et refusant d'une certaine façon l'émancipation à titre personnel.

8.4.3. Histoire de travail #6 : Alice, voice ou exit (notes Smith)

Un autre cas à présenter est celui d'Alice. Il se passe dans la librairie lorsqu'elle est devenue indépendante, et lorsque j'ai décidé de changer le logiciel informatique principal, qui était obsolète et inadapté. Comme je voulais que nous puissions nous concentrer sur d'autres sujets, j'ai fait appel au leader du marché, qui équipe plus de 30% des librairies en France. Il a été implémenté durant les travaux du printemps 2021. Nous avons donc rouvert avec une nouvelle librairie, un nouveau nom (Smith & Son, au lieu de WHSmith), et un nouveau système. Ce genre de changement est toujours délicat car il bouscule des habitudes, et rend inopérantes toutes les trouvailles qui avaient été mises en place précédemment. Il faut repartir de zéro, ce qui ne va pas sans quelques grincements. En clair, la productivité chute provisoirement, et tout le monde s'arrache les cheveux pour que « ça » fonctionne, la difficulté résidant dans le fait que nous ne sommes pas une librairie francophone, et que notre base de données et nos approvisionnements n'ont donc rien à voir avec le marché pour lequel cette solution informatique a été pensée. Nos deux principaux concurrents fonctionnant avec cette solution, c'était sans doute quand même le moins mauvais choix.

Compte tenu des innombrables difficultés dans les premières semaines, y compris pour des fonctions de base, l'équipe est particulièrement remontée contre le nouveau système. Lorsque SC rejoint l'entreprise à l'hiver 2021, les dysfonctionnements persistent et Alice, une de nos libraires expérimentées, fait partie des plus excédés, tout en soulignant que le problème ne vient pas forcément du logiciel lui-même mais du fait que nous ne savons toujours pas l'utiliser correctement.

Comme notre principal concurrent, libraire anglophone comme nous, utilise la même solution depuis de nombreuses années et que nous avons d'excellentes relations, nous décidons d'y envoyer deux salariés, parmi les plus avancés dans l'usage du logiciel, dont Alice. L'objectif de cette visite est de revenir avec quelques ficelles que nos concurrents voudront bien partager et qui nous permettront de mieux utiliser le système. Il s'agit d'identifier ce que nous ne faisons pas bien, et d'échanger avec eux sur des difficultés qu'ils auraient également.

Nous lui en parlons rapidement un vendredi après-midi, elle semble un peu étonnée mais trouve l'idée intéressante. Le lundi elle demande à nous voir et nous explique :

« Je ne me vois pas trop faire ça en fait, ce n'est pas vraiment dans mon rôle et je ne veux pas devenir un « référent » pour le système informatique. Ce serait plutôt à la directrice adjointe d'y aller, en tout cas moi je ne suis pas à l'aise ».

Après discussion et clarification, elle y est finalement allée et nous avons pu mettre en perspective nos difficultés. Ce qui est intéressant ici, c'est la première réaction, chez une salariée pourtant engagée, qui consiste à refuser d'endosser une responsabilité dans la résolution des problèmes, ce qui serait une prérogative des « chefs », notamment quand il s'agit d'un outil commun et non d'une difficulté spécifique à son domaine.

Il y a nous semble-t-il un lien avec la notion d'autorité telle qu'elle est définie en PDT : une autorité d'arbitrage, au sein d'un collectif de travail. Et non une autorité donnant des instructions et fournissant des outils censés fonctionner sans que le salarié autrement qu'en suivant les prescriptions. Faire changer cet état d'esprit, conduire vers l'émancipation non pas par grandeur d'âme mais parce que la qualité du travail a tout à y gagner, est une tâche particulièrement ingrate et difficile.

Derrière le refus initial d'Alice, il y a cette réticence à prendre en charge, ne serait-ce que partiellement, la résolution d'un problème que l'on dénonce et qui empêche le travail de qualité, au motif que l'on se positionnerait ainsi comme un chef, position que l'on se sent illégitime à tenir. L'apprentissage de la coopération passe aussi par la redéfinition de ce qu'est un chef et du rôle qu'il doit tenir dans un

collectif, sinon la servitude apparaît toujours comme une solution plus confortable, tout en rendant stérile le discours de dénonciation⁸⁹.

Une dernière remarque sur ce cas : lors de la crise du Covid, un peu avant que Smith ne devienne indépendant, Alice est venue me voir pour me faire part de son souhait de quitter l'entreprise à moyen terme. Elle sortait d'une période compliquée sur le plan personnel, estimait que c'était peut-être le bon moment et surtout, avait perdu le plaisir d'exercer son métier de libraire. À demi-mot, elle en rendait responsable le management problématique de la directrice adjointe, qui comme nous le verrons plus tard contribue effectivement à bloquer la coopération, les initiatives et de façon générale la dimension vivante du travail. En adaptant la typologie de comportements des usagers définies par Hirschman (1970), on pourrait dire qu'elle avait choisi l'option « exit », constatant que « loyalty » n'était plus supportable et « voice » impossible.

Depuis que SC a mis en place de nouvelles méthodes et que la directrice adjointe a été repositionnée (ce qui n'était pas encore le cas lors de l'épisode relaté ici), nous n'avons plus jamais entendu parler de projet de départ. Alice a manifestement décidé de rester et fait partie des salariés qui comprennent, bénéficient et contribuent à propager la démarche consistant à encourager une forme de prise de parole qui ne s'oppose plus à la loyauté.

8.4.4. Histoire de travail #7 : Matthieu, une promotion qui ne passe pas (entretien filmé Dejours 2014, transcription p.10 sq., complété a posteriori)

Présentons maintenant le cas de Mathieu. Nous sommes chez Musikia, et Mathieu est notre meilleur vendeur, travaillant au rayon guitares acoustiques (folk et classiques). Il est déjà là quand nous reprenons la direction en 2011.

C'est un garçon d'une trentaine d'années, doux, attentif, excellent guitariste. Il joue en « *fingerpicking* », qui est une technique assez difficile trouvant son origine dans la musique folk américaine, où le pouce assure la ligne de basse tandis que les autres doigts font la mélodie et la rythmique. Elle a été popularisée en France par des gens comme Marcel Dadi, Hugues Aufray, Maxime Leforestier. Au niveau international, c'est Chet Atkins qui reste la référence absolue, mais Mark Knopfler, par exemple, s'inspire de cette technique, qu'utilisent également Bob Dylan ou Paul Simon. C'est une technique virtuose utilisée par des musiciens discrets. Mathieu n'en tire ni fierté ni

⁸⁹ Nous renvoyons à nouveau sur ce point vers les analyses des dimensions culturelles du management (Chanlat 2018, Chevrier 2010, d'Iribarne 1989)

arrogance, ni devant ses collègues ni devant les clients. Il n'élève jamais le ton, ne fait pas de bruit et pourtant dégage une assurance tranquille qui inspire confiance. Nous apprendrons plus tard que cela cache une nature assez tourmentée, avec une tendance dépressive sévère. Il est d'une efficacité redoutable avec les clients, sans jamais donner l'impression de les brusquer pourtant. Il pose quelques questions, sort une guitare d'un carton ou la décroche du râtelier, fait une rapide démonstration, met l'instrument dans les mains de celui à qui elle est destinée, discute quelques instants, sort éventuellement un deuxième puis un troisième instrument avec lequel il répète l'opération et 9 fois sur 10 le client repart avec l'un des instruments. Parfois une guitare de débutant à 60€, parfois un instrument de prestige à plusieurs milliers d'euros. De façon en apparence absolument indifférente. Il procède de la même façon avec chacun, sait gagner la confiance de tous ceux à qui il a affaire, et enchaîne les ventes tout au long de la journée, discrètement, inlassablement. C'est de très loin le meilleur vendeur du magasin. Il fait près de 3 fois le chiffre d'un vendeur lambda. Et aussi le plus discret, sauf quand il fait une démonstration (le plus souvent un solo de guitare issu des premières mesures d'une chanson de Jean-Jacques Goldman, « Bonne idée », que tout le monde finit par reconnaître dès les premières notes ! « Ah, Matthieu fait une démo ! »). C'est la seule occasion où on l'entend dans le magasin : par l'intermédiaire d'une guitare.

Il est un peu taciturne et solitaire mais respecté par ses collègues, autant pour ses qualités de vendeur que de guitariste d'ailleurs. Peut-être même davantage en tant que vendeur. Son engagement n'a rien de flamboyant, mais il est évident.

Nous décidons de le nommer chef d'équipe, c'est-à-dire responsable d'un rayon et de plusieurs vendeurs, en sachant que cela va le déstabiliser et conscient que si tout le monde respecte son engagement, personne ne l'imagine avec des fonctions managériales.

Quand nous le lui avons proposé il ne savait pas quoi en faire : « *qu'est-ce que ça veut dire, être chef d'équipe ? Je ne suis pas la hauteur, mais...oui, j'en ai envie et merci pour votre confiance... mais je ne sais pas faire, mais vous êtes sûrs ?* », etc. Ce qui apparaît chez ce salarié pourtant engagé, dont on aurait pu penser qu'il prendrait cette promotion pour de la reconnaissance, c'est en réalité un profond doute sur ses capacités.

C'est une autre forme de résistance à la canalisation de l'engagement. Dans son cas, l'engagement n'avait pas d'effet de bord négatif. Il ne s'agissait pas de contraindre ou de limiter son engagement mais de lui donner une dimension collective en lui confiant une responsabilité managériale.

L'expérience a fonctionné un temps, avec une montée en compétence de l'équipe. Mais elle s'est soldée par un échec : Matthieu est parti de l'entreprise pour dépression. Nous nous sommes dit que cette issue n'avait peut-être rien à voir avec ses nouvelles responsabilités. Mais l'hypothèse que tous

les salariés ne sont pas capables de supporter de la même façon l'émancipation, notamment ceux qui sont engagés donc qui risquent une partie d'eux-mêmes dans le travail, ne peut être écartée.

Nous revenons au constat qui domine à travers ces quatre cas : l'émancipation et la prise de conscience que l'on dispose d'une possibilité d'action sur les événements et les règles, qui sont deux résultats d'un management conforme aux principes de la PDT, sortent les salariés d'une forme de confort que procurent la servitude et la résignation. Émancipation et inconfort vont de pair, toutes les personnalités ne sont pas disposées à accepter ce changement, ou à tout le moins peuvent avoir besoin de plus ou moins de temps pour s'y adapter. Et tous ne ressentent pas la même motivation pour ce faire, surtout à des niveaux de salaire peu élevés.

Si chaque salarié a fini par trouver un équilibre, plus ou moins supportable, dans son travail (c'est une des découvertes initiales de la PDT : les individus déploient des stratégies défensives qui leur permettent de ne pas tomber malade ou de ne pas devenir fou), un management de type PDT vient nécessairement remettre en cause ces équilibres, et replace les individus de ce simple fait en situation de vulnérabilité.

À quoi s'ajoute une autre forme de vulnérabilité, que SC a pu rencontrer précédemment : lorsqu'un manager qui a mis en place un management de type PDT quitte une entreprise qui n'a pas généralisé ces principes, ceux et celles qui se sont engagés dans la démarche de coopération se retrouvent fragilisés : s'ils et elles ont fait remonter les problèmes, ont mis sur la table les trouvailles, ont contribué à la clarification des périmètres et à la lutte contre les arrangements, ils se retrouvent isolés et vulnérables, face à la direction et à leurs collègues, une fois le manager parti.

8.5. Coopération et engagement : « Avec tout ce que j'ai fait pour l'entreprise ! »

8.5.1. Présentation générale : canaliser l'engagement

Nous voudrions illustrer dans cette section ce que nous avons décrit au chapitre 5, c'est-à-dire la face cachée de l'engagement. Nous avons proposé le concept d'*Initiative Bien Intentionnée Solitaire (initiative BIS)* et suggéré que sa prolifération était le symptôme d'une organisation dans laquelle l'engagement est mal canalisé, susceptible de dégrader la performance de l'entreprise.

Qu'avons-nous observé sur le terrain ? Quelles sont les difficultés managériales qui en résultent ?

Lorsque, dans les entreprises que nous avons dirigées, nous en avons fait le reproche à un salarié particulièrement engagé, ou lorsque nous avons questionné la pertinence de telle ou telle de ses initiatives, ou encore que nous lui avons suggéré que sa façon de travailler ne tenait pas suffisamment compte du collectif, il est une exclamation outrée qui a toujours fini par arriver sous une forme ou sous une autre dans l'argumentation, reflétant manifestement un sentiment d'injustice profond : « *avec tout ce que j'ai fait pour l'entreprise !* »

Le propos traduit l'idée selon laquelle en face d'un engagement très élevé, il serait illégitime d'imposer une quelconque contrainte ni d'émettre la moindre réserve. L'engagement total, du moins vécu comme tel par le salarié, réclame une approbation totale, sans nuance ni recul, ou à défaut une suspension du jugement. L'évaluation, pour le dire clairement, doit être positive ou ne pas être. Dans cet échange, la contribution du salarié engagé trouve sa rétribution dans une absence de limitation de sa subjectivité, qui ne laisse en particulier aucune ouverture pour un questionnement de son système de valeurs personnel. C'est une forme d'accord intime, d'arrangement individuel que l'on retrouve de façon exacerbée dans le secteur associatif ainsi que dans le comportement des travailleurs bénévoles (Cousineau & Damart, 2017) mais qui nous semble être à l'œuvre également chez les salariés très engagés en entreprise.

En PDT, il y a bien une contribution - l'engagement de la subjectivité pour venir à bout de la résistance du réel – en face d'une rétribution, sous forme de reconnaissance. Mais, et c'est une réserve importante, c'est le collectif qui est à l'origine de la manifestation de cette reconnaissance, via l'activité déontique. Bien que cela puisse conduire dans le meilleur des cas à une augmentation de soi (la sublimation), c'est aussi potentiellement et explicitement l'occasion de renoncements à des investissements subjectifs, sans autre compensation que la satisfaction de participer à l'œuvre commune :

« Consentir à coopérer suppose, pour une part au moins, de brider son intelligence et sa propre subjectivité. De nombreux conflits surgissent à l'intérieur des collectifs de travail qui montrent que ce renoncement n'est pas toujours facilement consenti par tous. Certains refusent ces limitations qui occasionnent une souffrance intolérable à leur désir de se mettre à l'épreuve sans autre entrave que leur propre limite à eux. L'individualisme triomphe alors au risque de ruiner le collectif et la coopération » (Dejours, 2009b, p. 35).

Le salarié doit en effet faire face à deux injonctions contradictoires :

« L'injonction à limiter les pouvoir-faire est facile à préférer. Sa mise en œuvre soumet en revanche les membres d'un collectif à une des épreuves psychologiques les plus difficiles à vivre au travail. À savoir être en mesure de s'autolimiter [...] pour que chacun puisse trouver une

place à part entière dans le collectif [...] Le renoncement est donc appelé par la coordination d'un collectif, mais sous la forme de l'autolimitation de soi et de son intelligence [...] Ce qu'implique au plan intrapsychique une injonction à l'autolimitation est une autre affaire, d'autant plus conflictuelle qu'elle s'oppose à une autre prescription immanquablement au rendez-vous, à savoir : celle de donner son intelligence au maximum, c'est-à-dire en l'occurrence faire preuve de zèle. Zèle et autolimitation sont deux injonctions contradictoires » (Dejours, 2009b, pp. 126–127).

D'un point de vue managérial, il s'agit de trouver une voie pour maintenir la volonté du salarié d'engager sa subjectivité dans le travail, tout en rendant acceptable sa limitation par le collectif, laquelle est susceptible de porter sur les valeurs qui sous-tendent l'action. Le problème n'est pas trivial, précisément parce qu'il met en jeu les règles éthiques selon la terminologie de la PDT, et donne lieu à ce que l'on appelle plus couramment des conflits de valeurs.

La question des valeurs est abordée par la PDT, mais essentiellement sous l'angle de la souffrance éthique, c'est-à-dire lorsque le salarié est poussé à participer à des actions ou adopter des comportements que par ailleurs il réprovoque et condamnerait dans la sphère privée (Dejours, 1998/2009, 2022). Nous nous intéressons ici à une situation symétrique : celle dans laquelle le salarié engagé entend faire prévaloir son système de valeurs, en toutes circonstances, sur celui qui résulte de l'activité déontique comme sur tout autre système concurrent, en contrepartie de son engagement. Cette situation n'a à notre connaissance pas fait l'objet d'investigation en PDT jusqu'ici. C'est au cœur de la première illustration, à travers le cas de Marc. Nous la compléterons ensuite à l'aide d'histoires présentant quelques variantes, celles de Sébastien et de Danielle. Ces cas illustrent la difficulté à faire comprendre qu'il n'est pas raisonnable d'attendre un assentiment total ni une suspension du jugement en contrepartie de son engagement, aussi total soit-il.

Faire accepter une limitation extérieure ex-post, résultant de l'évaluation portée par le collectif sur les « trouvailles⁹⁰ » individuelles, le cas échéant exprimée par celui qui dispose de l'autorité pour effectuer les arbitrages, est ainsi le premier sujet. Un assentiment total – ou une suspension du jugement – en regard d'un engagement vécu comme total n'est pas une exigence acceptable dans un collectif.

Une autre difficulté nous attend ensuite, et c'est le second sujet : faire précisément en sorte que l'engagement des salariés ne soit pas total. De la même façon que l'assentiment ne peut être total, il faut se méfier d'un zèle excessif, et amener les salariés à limiter leur engagement. D'une part pour laisser la place au collectif, d'autre part pour permettre au dirigeant d'agir. Il faut paradoxalement

⁹⁰ Comme le dit joliment la formule : « *Travailler, c'est "trouver"* » (Molinier, 2006, p. 113)

favoriser le zèle « en général », tout en imposant une forme de grève du zèle sur certains sujets, c'est-à-dire contraindre les salariés de cesser de compenser les insuffisances du prescrit en toutes occasions. Faute de quoi les problèmes ne se manifestent pas au bon niveau, l'entreprise devient ingouvernable et les salariés finissent par s'épuiser. Nous illustrerons cette problématique avec trois autres cas : ceux de Linda, Richard et Henri.

Nous clôturerons la réflexion en tentant de positionner ces différents cas dans un référentiel croisant la nature des fonctions occupées et le niveau de maturité en matière de coopération. Nous nous efforcerons alors de montrer quelles trajectoires nous avons voulu faire prendre aux salariés et l'issue qui en a résulté.

8.5.2. Histoire de travail #8 : le cas de Marc (récit a posteriori)

8.5.2.1. *Portrait*

Marc est vendeur au sein du département BtoB de Musikia, c'est-à-dire qu'il s'occupe des clients professionnels (d'où l'appellation business to business) : musiciens professionnels et artistes, studio, producteurs, organisateurs de concerts, salles de spectacles, ingénieurs du son, écoles spécialisées, etc. Le département BtoB occupe une place particulière chez Musikia : c'est ce qu'il reste de Playback, le magasin star des années 2000 à Paris. Pour rappel, Musikia s'est construite sur la base d'une start-up internet fondée en 2000, qui s'est ensuite développée, outre via l'ouverture d'un « *mégastore* » à Paris en 2006, par des opérations de croissance externe : elle rachète successivement un des principaux magasins d'instruments à vent de Paris en 2004 (Le Ménétrier), le leader de la vente de guitares par correspondance en 2005 (Total Guitar), et enfin le leader de la vente de matériel de studio et d'informatique musicale sur internet en 2009 (Playback).

Playback est une société qui n'a jamais gagné d'argent, mais s'est imposée très rapidement comme l'enseigne la plus désirable du marché : elle s'est positionnée avant les autres sur l'informatique musicale, un marché initialement réservé aux professionnels mais qui connaît à ce moment une croissance folle en se démocratisant, et a très vite pris le virage internet, avec un site web et une logistique très efficace. Avec 11 M€ de CA, ce qui en fait un acteur de référence sur le marché, sa gestion acrobatique montre toutefois rapidement ses limites et elle est finalement rachetée en 2009 par Musikia, qui ne fait alors que 7 M€ de CA. Lorsqu'ils rejoignent les équipes de Musikia pour y constituer le département « professionnels », les ex-Playbacks arrivent donc avec une double auréole : ils sont ceux qui ont révolutionné le marché de la musique depuis 8 ans et ceux qui travaillent avec des

musiciens professionnels, ce que la plupart des vendeurs d'instruments rêvent de faire, à défaut de le devenir un jour.

Dans cette équipe, Marc est celui qui a le contact avec les « stars ». Ancien assistant de Jean-Louis Aubert, il est le fournisseur de nombreux studios et musiciens, avec lesquels il entretient une relation aux contours flous comme on les aime dans les milieux artistiques où l'on ne sait jamais où finit l'amitié ni où commence le business. Il continue de faire chez Musikia ce qu'il faisait chez Playback : recruter le maximum de clients professionnels avec des pratiques commerciales généreuses, pour doper le chiffre d'affaires et faire figure d'incontournable dans le milieu. La rentabilité ne fait pas partie de ses critères de décisions, seule compte la satisfaction des artistes, à qui il ne sait pas dire non. Il multiplie ce que nous avons appelé les *initiatives BIS* : des décisions qu'il prend seul, persuadé de faire ce qu'il faut pour l'entreprise, sans concertation ni avec ses supérieurs, ni avec le reste de l'entreprise, à peine avec ses collègues du département BtoB. Il peut s'agir de remises commerciales, de prêts de matériel, de prestations gratuites d'installation, de SAV ou d'échange. Il répond à ses clients à toute heure du jour et de la nuit, arrive parfois très tard le matin mais travaille aussi la nuit, quand il sort ou assiste à des concerts, qu'il considère comme autant d'occasion de mêler la fête et le business.

C'est un salarié extrêmement engagé, particulièrement sympathique au quotidien. Il jouit ainsi d'une grande autonomie depuis le rachat en 2009, qui lui permet de mener son activité comme il l'entend, en ne rendant des comptes que sur son chiffre d'affaires, jusqu'à ce que nous décidions d'encadrer ses activités après avoir repris la direction en 2011.

À notre arrivée, il nous apparaît en effet que l'entreprise n'est pas un collectif : chaque département, chaque équipe travaille de façon cloisonnée et renvoie la responsabilité des difficultés à l'équipe voisine. Les fournisseurs, qui sont traditionnellement considérés avec une grande méfiance en distribution, ainsi que les clients, pourtant difficiles sur ce secteur, bénéficient systématiquement d'une indulgence qu'ils refusent en revanche à leurs collègues. Lorsqu'un litige survient, l'usage consiste à faire confiance aux fournisseurs et aux clients, forcément de bonne foi. Jamais aux collègues, qui ont forcément failli.

C'est assez classique d'une organisation sans coopération. Notre analyse est que l'un des nœuds empêchant la coopération est précisément le département BtoB, au sein duquel Marc dispose d'une grande influence, notamment sur deux effets que nous avons observés :

- En premier lieu, des effets de bords importants sur le reste de l'organisation : on découvre en effet des « trous » dans les stocks ainsi que des produits défraîchis parce qu'ils font ou ont fait l'objet de prêts, certains produits difficiles à approvisionner sont systématiquement indisponibles pour les équipes magasin parce que le BtoB les a pris pour les montrer, ou les

vendre, les stocks de certaines références peuvent être vidés d'un coup en raison d'une commande massive pour une école, le magasin et le web se retrouvant en rupture de stock sur une référence incontournable, avec des délais de réapprovisionnement parfois importants, rendant le travail des acheteurs (qui pensaient avoir prévu un stock suffisant) particulièrement acrobatique, la trésorerie connaît des variations imprévues, au gré des avances et facilités de paiement consenties aux artistes... quand ils n'oublient pas tout simplement de payer, etc.

- En second lieu, un effet sur la rentabilité qui pour cette partie de l'activité - les ventes aux professionnels - est particulièrement faible, sans contrepartie manifeste en termes d'image (l'argument employé étant que le prestige de ces clients rejaillirait forcément sur l'image de l'enseigne)

Nous décidons en conséquence de lancer une discussion sur le travail de l'équipe BtoB incluant Marc, son supérieur hiérarchique et divers services de l'entreprise affectés par ses ventes.

Dès les premières discussions apparaît une opposition frontale, s'articulant autour des positions suivantes (nous reprenons en substance les termes de Marc) :

- Vendre aux professionnels est bon pour l'entreprise car cela rejaillit sur elle en termes d'image et de réputation
- Il n'est pas possible de fonctionner autrement car les professionnels ont besoin d'une réactivité maximale et des meilleures conditions tarifaires, faute de quoi ils iront ailleurs
- C'est comme ça que Playback a réussi, c'est toujours comme ça que ça a fonctionné, nous sommes absolument illégitimes, à titre personnel et en tant que représentant de Musikia, une enseigne qui n'a jamais vendu aux pros et jamais eu l'aura de Playback, pour dire ce qu'il convient de faire.

Nous réalisons assez vite que les arguments rationnels ne portent pas. Il y a une sorte de déni de la réalité, en l'occurrence le fait que Playback n'ait pas réussi, justement, mais ait manqué de liquidités en raison d'une gestion trop peu rigoureuse et de la faiblesse structurelle de ses marges, en raison du montant de trésorerie en risque dans les comptes clients, de l'absence de concurrence sur ce créneau, des conditions tarifaires drastiques imposées par le principal concurrent online, etc.

8.5.2.2. Un nœud inattendu autour des « valeurs »

Ce qui pose problème à Marc, c'est de soumettre son système de valeurs à un jugement qui ne soit pas le sien. Il refuse de reconnaître qu'il n'est pas en charge du système de valeurs de l'entreprise et que le sien ne s'impose pas nécessairement au collectif.

Nous tentons de lui expliquer les choses de la façon suivante :

- Il fait preuve d'un engagement très important pour l'entreprise, il ne s'agit en aucun cas de remettre en cause son dévouement, ni son professionnalisme, mais de reconnaître que celui-ci peut prendre plusieurs formes
- Ce qu'il nous explique quant à l'importance stratégique de travailler avec les professionnels, fut-ce au prix d'une rentabilité dégradée peut s'entendre et se comprendre mais d'autres façons de penser sont également légitimes et défendables
- Surtout, en tant que dirigeant, la définition de ce qui est bon pour l'entreprise et de ce qui ne l'est pas, et donc des priorités à faire valoir lors des arbitrages, relève au minimum du collectif, et non d'opinions individuelles ni d'aucun vendeur pris isolément, surtout quand c'est fait sans concertation. Et qu'en dernier recours, cela relève du dirigeant, dont c'est la fonction. C'est une question de responsabilité et de rôles dans l'entreprise, le dirigeant est légitime pour fixer l'ordre des priorités. Nous sommes donc légitimes pour fixer une limite de marge, incluant les conditions de paiement et les services associés, en-dessous de laquelle nous préférons renoncer à une affaire.

Ce discours ne passe manifestement pas. Ce que nous comprenons, c'est qu'aucune autorité au sens que lui donne la PDT ne nous est reconnue pour arbitrer de la sorte. Cela pourrait se comprendre si la question était « comment faut-il traiter les pros ? », mais en l'occurrence elle est plutôt « doit-on garder les pros ? ».

Ce que nous entrevoyons également, c'est l'existence d'un échange implicite, qui s'apparente aux « *feelings of entitlement* » de Hart & Moore (2008), ces « sentiments de ce à quoi on a droit » que nous évoquons à la suite d'H. Lopes (2015, 2016) dans le chapitre 6 comme sanction d'un management défaillant. Ils prennent ici la forme d'une compensation réclamée *ex-ante* : en contrepartie d'un engagement très supérieur à ce qui est requis par son contrat de travail, accepté sans discussion et a priori, Marc exige une parfaite correspondance entre la hiérarchie des valeurs de l'entreprise et la sienne propre, faute de quoi il s'estime en droit de faire prévaloir cette dernière. Il est prêt à ajuster ses pratiques tant que cela touche à la forme (et encore, nous avons en effet fini par définir avec lui des règles concernant les procédures de prêt, obtenu des ajustements de procédure pour les achats

massifs, etc.) mais refuse absolument de discuter le fond. Il n'est pas du tout disposé à endosser, même de façon provisoire, un ordre des priorités avec lequel il serait en désaccord, qui consisterait par exemple à conditionner le niveau de service offert non pas à son appréciation subjective sur l'artiste concerné mais à un avis rendu collectivement, ou encore à une appréciation sur sa rentabilité⁹¹.

On pourrait évidemment discuter des ressorts de son engagement « pour l'entreprise » : il est assez clair que c'est aussi, et peut-être avant tout, son image personnelle qu'il défend et entretient dans le milieu, ne tirant aucune fierté d'appartenir à Musikia et se réclamant de Playback en toute occasion à l'extérieur.

Mais l'essentiel n'est pas là. L'essentiel c'est cet échange implicite que nous devinons et que nous retrouverons à plusieurs reprises dans d'autres contextes.

Cet arrangement, qui n'est jamais revendiqué comme tel et qui n'est peut-être même pas conscient, nous apparaît comme une clé de compréhension de l'engagement en entreprise, plus précisément comme l'obstacle principal à sa canalisation. C'est précisément sur cette question des « valeurs » que se noue la problématique à cet égard.

Et c'est là que la PDT prend place : en lieu et place d'un affrontement de légitimités, d'un conflit de valeurs irréductible, elle substitue une rationalité procédurale. Dès lors, est considéré comme juste ce qui résulte de la délibération déontique, c'est-à-dire ce qui a été considéré par le collectif comme devant être retenu. Et cette discussion peut aller jusqu'à traiter des valeurs puisque celles-ci sont envisagées au sens de Dewey : non pas surplombantes mais toujours contingentes, toujours liées à un contexte et à une expérience particulière. Nous allons y revenir.

Le cas de Marc illustre de façon éclairante les effets pervers et délétères pour l'organisation d'un engagement solitaire sans prise en compte du collectif, en même temps qu'il nous permet de mettre le doigt sur le nœud psychologique qui est en cause : un arrangement intime selon lequel on s'engage presque à corps perdu, en échange d'une autonomie complète sur le système de valeurs à faire prévaloir pour encadrer l'action.

Or cet aspect a été assez peu documenté dans la littérature sur l'engagement. On trouve toutefois quelques analyses dans la littérature sur l'engagement bénévole, qui constitue un cas d'application assez éclairant (Cousineau & Damart, 2017; Lefevre & Ollitrault, 2007) : on a ici affaire à des individus

⁹¹ Des discussions de cette nature ont sans doute eu lieu dans les hôpitaux, avec le développement d'une logique comptable dont les effets pervers ont été abondamment commentés. Il nous semble que la logique d'une entreprise privée, dont l'existence repose sur un modèle économique viable, autorise des arbitrages qui n'ont pas leur place dans des services publics. Cela étant, ce qui est problématique ici n'est pas la priorité donnée à la dimension artistique. C'est avant tout que cette priorité résulte d'un arbitrage individuel, sans prise en compte du collectif, et sans que celui-ci, d'une façon ou d'une autre, ait eu son mot à dire.

souvent très engagés, mais dont les initiatives doivent être canalisées, ce qui ne va pas sans difficultés. Toute la difficulté consiste à ce que les dispositifs mis en place pour assurer la coopération n'entraînent pas un désengagement de la part des individus, ce qui est exactement le propos de la PDT.

Cette idée d'un enfer pavé de bonnes intentions, y compris dans le domaine professionnel, n'est évidemment pas nouvelle. On la trouve par exemple chez Simone Weil, qui prend soin d'utiliser l'expression « *bonne volonté éclairée* » dans les *Réflexions sur les Causes de la liberté et de l'oppression sociale* (Weil, 1934/2020) : « *La bonne volonté éclairée des hommes agissant en tant qu'individus est l'unique principe possible du progrès social* »⁹². On pourrait formuler les choses ainsi : la difficulté consiste à faire en sorte que les salariés acceptent de soumettre leur bonne volonté à la délibération, afin qu'elle en ressorte éclairée par le collectif.

8.5.2.3. *Conflits de valeur et PDT*

Chaque salarié dispose de son système d'arbitrage, « *ce à quoi il tient* » pour reprendre la formule de Dewey (Bidet et al., 2011), bricolage articulé de façon plus ou moins consciente avec ce qu'il comprend des priorités de l'entreprise et de sa culture quant aux différentes logiques qu'il convient de privilégier... et à ses expériences. C'est cet ensemble que nous nommons ici système de valeurs, que leur dimension essentiellement subjective semble condamner au relativisme perpétuel.

Cela correspond à ce que l'on appelle les « règles éthiques » en PDT, qui ont notamment été analysées sous l'angle de la souffrance éthique dans *Souffrance en France*. Celle-ci résulte de l'obligation d'accomplir dans le cadre du travail des actions que nous réprouvons moralement. Ce que nous identifions ici est de nature différente : c'est la confrontation de systèmes concurrents mais moralement équivalents.

On distingue traditionnellement quatre niveaux de règles en PDT (Molinier, 2006) : les règles sociales, qui organisent les relations entre les gens et définissent un idéal de savoir-vivre et une forme de convivialité, les règles techniques, qui sont celles auxquelles on pense en premier lieu quand on parle de règles de métier, qui définissent les façons de procéder, les règles langagière, qui permettent la compréhension et délimitent une communauté, et enfin les règles éthiques qui, au sommet de l'édifice déontique, organisent et hiérarchisent les valeurs qui régissent l'activité.

⁹² Camus, qui est son éditeur, reprendra d'ailleurs l'expression à son compte dans *la Peste* en 1947 : « *la bonne volonté peut faire autant de dégâts que la méchanceté, si elle n'est pas éclairée* »

Ce sont donc ces dernières qui nous intéressent ici, celles qui permettent d'opérer des choix en cas de conflit de légitimité. En clair lorsqu'il s'agit d'établir des priorités. Un exemple frappant nous a été donné par le DRH de l'entreprise Catering (voir Catering p. 131 sq. et p. 134-histoire #13). Tous ses choix et ses arbitrages finissaient par dessiner une préférence pour l'ordre, fut-ce au détriment de la justice. En particulier, lorsqu'une partie des cadres s'est sentie lésé par le non-paiement d'une prime contractuellement due et a décidé d'assigner l'entreprise aux Prud'hommes, il s'en est désolidarisé : parce qu'un DRH ne peut attaquer son entreprise, parce que ça ne se fait pas, par peur... bref, pour ne pas créer de désordre. Il était donc prêt à cautionner une injustice au nom de l'ordre, qui constituait une valeur cardinale supérieure pour lui.

On peut lister quelques-uns des principaux antagonismes logiques auxquels les salariés se réfèrent :

- Sécurité vs agilité
- Efficacité vs conformité
- Rapidité d'exécution vs qualité d'exécution
- Efficacité individuelle vs force collective
- Rentabilité vs croissance
- Autonomie vs contrôle
- Court terme vs long terme
- Image vs chiffre d'affaires
- Clients vs autres parties prenantes

L'entreprise est un terrain d'apparition privilégié pour ces conflits de légitimité, chacun ayant un point de vue légitime à faire valoir et ne comprenant pas pourquoi son propre système serait moins légitime qu'un autre : à propos des stocks, des gammes, des opérations commerciales, des investissements, des recrutements, des salaires, etc. Tout est prétexte à opposer des logiques concurrentes et incompatibles a priori. Dans la restauration ferroviaire, cela prend la forme d'une opposition entre les impératifs liés au métier de la restauration et ceux, prioritaires à la SNCF, de sécurité et de ponctualité (voir Catering p. 54). Ou encore, d'une injonction inapplicable (« le client est roi »), avec des clients de nature complètement différente selon les prestations » (Catering p. 61).

C'est la raison pour laquelle nous parlons ainsi de conflit de légitimité : les discours que l'on entend pour justifier les actions mettent en jeu des logiques également légitimes et défendables, sur lesquelles les salariés ont des positions très arrêtées, et auxquels ils sont manifestement profondément attachés, à tel point qu'ils semblent y investir une part de leur identité professionnelle. Renoncer à ce choix ou reconnaître que l'établissement des priorités puisse être arbitré de façon différente par la direction leur semble insurmontable.

On est donc dans le monde des valeurs et par conséquent celui des conflits réputés insolubles de façon rationnelle. Autant les salariés sont dans leur immense majorité prêts à revoir les procédés « techniques » qu'ils mettent en œuvre (ce qui rend possible en théorie la production de règles de métier), autant ils sont réticents à remettre en cause leurs valeurs directrices, pour reprendre une autre terminologie, celle de Schön et Argyris (1978), même si ce système de valeurs semble ne concerner « que » leur travail.

Quelle réponse la PDT apporte-t-elle sur cette question de la délibération autour des valeurs ou règles éthiques, réputée impossible ? Ces conflits sont-ils susceptibles d'un arbitrage au sein des espaces de délibération, dans lesquels se déroule l'activité déontique (Gernet & Dejourn, 2009, p. 30) ?

Le collectif de travail qu'un management psychodynamique entend former a en effet une définition assez restrictive : « *un collectif de travail n'est pas un groupe ou une équipe, mais un groupe ou une équipe qui s'est constitué en communauté structurée par des règles de métier. Les règles de métier ne sont pas prescrites, elles sont élaborées et remaniées au jour le jour par le collectif de travail* » (Molinier, 2006, p. 113). La délibération collective sur le travail *en train de se faire* est la pierre angulaire d'un management psychodynamique, c'est en ce sens que nous pouvons également parler de management déontique, puisque c'est bien l'activité déontique qui se retrouve en son cœur : « *Le collectif de travail est toujours constitué autour de règles de travail communes dont la construction relève en propre du travail. En leur absence, il n'existe qu'un groupe ou un rassemblement de personnes pouvant éventuellement partager des intérêts communs. Chaque règle de travail, en fait, a non seulement une visée technique mais elle est également une règle « sociale » dans la mesure où elle organise le « vivre ensemble ». Travailler, ce n'est pas seulement produire, c'est également vivre ensemble*⁹³ » (Gernet & Dejourn, 2009, p. 29).

La PDT semble ainsi exclure la discussion sur les règles éthiques de l'activité déontique à l'origine de la formation du collectif. Notre expérience nous conduit à penser que c'est impossible. Les règles éthiques, les valeurs de l'entreprise donc, doivent faire l'objet du même traitement. Ce qui ne va pas sans poser des difficultés.

Il y a 3 étapes à franchir pour le salarié : accepter la possibilité de renoncer à son système, accepter la possibilité d'en endosser un qu'il ne maîtrise pas, et enfin accepter la possibilité que ce dernier ne soit

⁹³ Une idée que l'on retrouve également chez Dewey : « *jamais un degré quelconque d'action collective et agrégée ne constitue par lui-même une communauté* » (Dewey, 1927 in Zask, 2015, p.78) C'est la conscience de ses interactions et l'enquête qui fait naître la communauté : « *le "spécifiquement social" se produit quand l'association est questionnée, perfectionnée, critiquée parfois, amendée, voire créée à partir de rien. Bref quand elle est perçue comme un objet transformable.* » (Ibid. p. 81)

pas stable. Aucune réelle coopération, ni verticale ni horizontale, ne s'avère possible tant que ce chemin n'est pas accompli.

Nous suggérons que l'arbitrage déontique est possible en PDT, y compris sur les règles éthiques, parce que les valeurs y sont envisagées dans une perspective qui est celle de la philosophie pragmatique de Dewey, dont elle est proche ne serait-ce que par l'emprunt du concept central d'enquête, et qu'il convient de mobiliser ici.

8.5.2.4. Discuter les règles éthiques en PDT : le recours à Dewey

Dewey s'est positionné dans le débat opposant les normes, censées pouvoir être soumises à l'évaluation et faire l'objet d'une discussion rationnelle, le plus souvent de nature conséquentialiste, et les valeurs, qui ont une dimension essentiellement subjective constituant un nœud pour la discussion, les conflits de légitimité ne pouvant être résolus par cette voie.

Dans l'entreprise comme ailleurs, les valeurs définissent le juste et l'injuste, le légitime et l'illégitime. Définissant les fins générales de l'action, elles posent les critères du désirable. Elles donnent lieu à des normes, prescriptions et interdits, qui répondent à des questions pratiques, décrivent les règles de conduite et les comportements appropriés pour un acteur donné dans des circonstances déterminées : quel est le niveau de marge (ou de remise) juste, quelle information il est légitime de donner ou de cacher à ses clients, quel est le niveau légitime d'obéissance aux ordres et aux instructions, quel est le niveau légitime d'engagement et de loyauté qu'il faut avoir vis-à-vis de l'entreprise ou de ses collègues, quel arbitrage il est légitime d'opérer entre la poursuite d'intérêts personnels (carrière, gratifications, image...) et le souci du collectif, quel niveau de salaire est légitime dans telle ou telle circonstance, etc.

La théorie des valeurs de Dewey a pour objectif de dépasser l'opposition⁹⁴ entre normes et valeurs, en envisageant la formation des valeurs non pas comme précédant ou surplombant l'action mais faisant partie de l'action et toujours propres à un contexte concret d'expérience. Cette approche que l'on nomme pragmatisme, qui est une autre façon d'estomper la frontière entre conception et exécution, permet d'envisager une objectivité des valeurs, lesquelles peuvent dès lors être soumises à la discussion rationnelle, c'est-à-dire à l'enquête, à la critique et à la révision.

⁹⁴ L'autre référence incontournable est R. Boudon, qui met en avant les « bonnes raisons » des acteurs. La formation des valeurs repose ici sur un raisonnement conséquentialiste faisant l'objet d'un consensus (tous s'accordent à considérer comme bonnes les conséquences de telle action donc l'action est bonne). Mais pour ne pas réduire la rationalité axiologique à la rationalité instrumentale, il ajoute des raisons « analytiques », que l'on peut comprendre comme un impératif de cohérence interne du raisonnement

Même s'il met en avant le raisonnement conséquentialiste, Dewey ne réduit pas la rationalité axiologique à une rationalité instrumentale : il intègre aux conséquences devant être prises en compte celles qui concernent la vie et les relations sociales dans leur ensemble (il internalise les externalités dirait-on en langage économique)⁹⁵, et il ajoute une dimension esthétique à l'expérience, sur laquelle il fonde sa théorie éthique (un beau geste est un geste vertueux). Ce qui n'est pas sans rappeler le jugement de beauté, évidemment.

La formation des valeurs résultant de l'exercice de l'intelligence dans le traitement d'une situation, il est donc possible de les soumettre à l'examen et à la critique : les jugements de valeurs reposent sur des hypothèses et sont liés à des contextes concrets d'expérience. Leurs fondations « *ne sont pas des absolus transcendant l'expérience mais de simples généralisations tirées de l'expérience antérieure ; ce sont des outils permettant d'examiner concrètement des situations problématiques, et rien de plus* » (Bidet et al., 2011, p. 9). Autrement dit, les valeurs ne sont pas des préférences arbitraires que l'on applique au monde mais résultent d'une production dans le monde aboutissant à délimiter « *ce à quoi nous tenons* », qui peut et doit être soumis à la discussion.

En ce qui nous concerne, il importe d'adopter le point de vue de Dewey car c'est précisément cette discussion sur ce à quoi chacun tient manifestement qui est aussi difficile que nécessaire dans tout collectif, et en particulier dans l'entreprise. Travailler uniquement avec des gens qui disposent des « mêmes valeurs » n'a pas de sens puisque ce n'est pas une donnée. Considérer que les valeurs ne sont pas discutables conduit à l'impasse et au chaos en termes d'action, puisque toute coordination des intelligences s'avèrerait dès lors et par essence impossible sur le sujet des valeurs.

Le cœur de l'argumentation de Dewey consiste à poser la nécessité de « *remettre les énoncés moraux et les jugements dans leur contexte expérientiel, c'est-à-dire dans la situation complète dont ils font partie* » (Bidet et al., 2011, p. 15). Dewey fait la distinction entre d'une part « *valuing* » (qui signifie accorder de la valeur, estimer, chérir, prendre soin de) qui constitue une appréciation immédiate qui s'exprime sous forme d'action, et d'autre part « *evaluation* », qui désigne la formation de jugements à partir de ces appréciations : nous soumettons ces appréciations à la réflexion pour décider si nous les maintenons ou pas, si elles méritent d'être maintenues ou pas. Pour Dewey, il ne s'agit pas de deux réalités distinctes (le désiré et le désirable) mais des deux faces, ou des deux phases, de ce qu'il nomme « *valuation* », et qui consiste en l'élaboration rationnelle de ce que l'on va désirer. Appréciation immédiate (valeur « de fait ») et appréciation évaluative (jugement de valeur) s'articulent en une nouvelle « *valuation* » à chaque fois que se présente un obstacle à la simple poursuite de l'action.

⁹⁵ Dewey parle de « conséquences indirectes involontaires », ce qui est très proche du concept d'externalités négatives en économie

« La formation des valeurs comporte donc de bout en bout un moment intellectuel, tout aussi bien que moteur » (Ibid. p.28-29). Attribuer une valeur à quelque chose se manifeste d'abord, et surtout, dans l'attitude consistant à y porter attention, en prendre soin, l'entretenir : ce à quoi nous attribuons de la valeur n'est rien d'autre que ce à quoi nous tenons (Ibid. p. 33). « Nos valeurs nous conduisent à apprécier nos désirs » (Joas, p. 35). Ou encore « les valeurs ne sont pas des notions abstraites du désirable auxquelles nous pouvons facilement renoncer si elles sont remises en cause (...), elles sont des notions [de ce qui est désirable] émotionnellement chargées » (Ibid. p. 35).

Les valuations sont des attitudes actives. « Former une valeur, c'est juger de ce qui vaut la peine d'être poursuivi comme bien dans une situation déterminée » (p. 48) C'est seulement dans le sens que lui donne Dewey qu'on peut considérer l'entreprise comme une démocratie. Le but de la démocratie, écrit-il, est « la participation de tout être humain adulte à la formation des valeurs qui régulent le vivre ensemble » (Ibid). Alors oui, en ce sens, l'entreprise peut être un lieu dont les membres participent à la formation des valeurs, voire à sa gouvernance (Favereau, 2018; Segrestin & Vernac, 2018).

Les valeurs sont pour Dewey des événements concrets dans le monde, et non pas des idées qui le surplombent. Elles peuvent être « dépliées » de façon à mettre en lumière leur « contenu propositionnel implicite » (Ibid, p. 15) : la situation initiale dotée d'une valeur négative, et la situation plus désirable que l'on contribue à instaurer en établissant une relation testable entre une fin et des activités susceptibles de servir de moyens pour atteindre cette fin. Elles sont donc soutenues par une rationalité instrumentale que l'on peut soumettre à l'enquête, laquelle incorpore les externalités (l'organisme-et-son-environnement) et des caractéristiques esthétiques. Autrement dit, les valeurs sont des activités de jugement accessibles à l'enquête : c'est ce qui fonde la valuation.

Il s'agit, pour le dire autrement, d'accepter que le « désirable » ne se définit pas dans l'absolu, mais dans un contexte donné ou compte tenu d'une situation particulière. C'est le fait de quitter le domaine de l'absolu pour investir celui du contingent rend la discussion possible.

Mais cela ne suspend pas l'activité, ni ne se situe sur un plan purement mental. C'est dans les conduites et les comportements que s'exprime le fait que je donne de la valeur à mes désirs (« il faut maintenir cette activité », il y a une fin-en-vue), et que je désire ce à quoi je tiens (« je maintiens effectivement et activement cette activité »). Désirer, accorder de la valeur et prendre effectivement soin sont une seule et même activité. Nous décidons de nouveau à chaque fois que ce à quoi nous tenons manifestement mérite que nous nous y attachions ainsi. Et nous réévaluons la pertinence de la relation entre les moyens et la fin-en-vue. Bref nous reconfigurons en permanence, dans un contexte expérientiel nouveau à chaque fois. Même s'il s'agit d'un impératif catégorique : ce n'est pas juste une « bonne raison », c'est parce qu'on pense que la société repose sur une certaine idée de l'humanité

qu'il faut défendre, etc. Un jugement de valeur est un jugement pratique comme un autre : il a pour fonction de définir la conduite à tenir en relayant ou en transformant nos habitudes. Ils sont omniprésents dans la vie quotidienne (p. 25)

Revenons au cas de Marc.

Toute la démonstration de Dewey tend à affirmer que l'on peut soumettre les valeurs à la discussion, à l'enquête. C'est ce que nous nous efforçons de faire avec Marc. Faire reconnaître que ces valeurs procèdent d'une attitude active, qu'il est inévitable qu'elles varient selon les contextes, les environnements, les situations particulières toutes différentes les unes des autres, qu'il ne s'agit que de définir une « *valuation* » partagée qui vaudra pour la situation présente, et que la confrontation des points de vue est possible.

Le management PDT consiste à autoriser l'enquête de « *valuation* » en tout temps, en tout lieu mais en la soumettant à un processus délibératif formalisé au terme duquel celui qui dispose de l'autorité est légitime pour trancher. C'est ce que nous avons tenté de lui faire comprendre.

Cela heurte la conviction selon laquelle les valeurs procèdent d'une certaine transcendance et s'imposent d'elles-mêmes. Quant à l'évaluation des conséquences, elle hérite des imperfections des critères que l'on choisit d'utiliser et qui sont souvent davantage construits que donnés, notamment dans l'entreprise. Profit et performance, par exemple, sont nourris de conventions et de décisions qui rendent leur usage problématique : horizon de temps retenu, prise en compte ou non des conventions comptables retenues, etc.

Nous avons indiqué que le cheminement comportait trois phases : accepter potentiellement de renoncer à son système, accepter d'en endosser un qu'on ne maîtrise pas, qui fait l'objet de compromis, et enfin accepter que ce dernier ne soit pas stable. Avec Marc, nous nous sommes heurtés à un refus dès la première étape, sans signe qu'il serait à terme possible d'élargir le collectif de travail au-delà de l'équipe BtoB. Ce sont des évolutions lentes et le temps de l'entreprise n'est pas celui que requiert une évolution des attitudes de cette nature. La violence des discussions et l'impasse dans laquelle nous nous trouvions ont conduit Marc à démissionner.

8.5.3. Histoire de travail #9 : le cas de Sébastien, cuisinier chez Smith, ou les difficultés du renoncement (notes Smith)

Sébastien est cuisinier, il a été embauché pour le café de la librairie WHSmith, par le chef qui était alors en poste. Il est très jeune, ambitieux à l'image de cette nouvelle génération de chefs qui sont sortis de leur cuisine pour devenir des « signatures » et qui se voient comme des directeurs artistiques, avec un métier créatif.

Il est ouvert et curieux, intellectualise beaucoup sa pratique et déborde d'idées. On sent qu'il est impatient de devenir chef, de faire ses preuves à la tête d'une cuisine, et surtout que l'on reconnaisse sa valeur. Il a une histoire personnelle compliquée, avec des parents qui ne valorisent pas du tout son métier. Ce besoin vital de reconnaissance nous apparaît initialement comme un moteur bienvenu, même si cela crée régulièrement des tensions avec le chef, qui semble davantage motivé par le confort qu'il a trouvé chez nous (pas de service en soirée, pas de coupure, des horaires fixes, une cuisine simple...) en comparaison avec d'autres postes qu'il a tenu auparavant. Lorsque le chef nous quitte, nous décidons de confier l'activité de restauration à un tandem constitué par la responsable de la salle et par Sébastien, qui s'entendent particulièrement bien. Toute son attitude le dit : il voudrait réussir là où tout le monde a échoué, et que le succès puisse lui être attribué⁹⁶. Ils prennent leurs fonctions à la réouverture, après plusieurs fermetures liées au confinement, en juin 2021.

Le café de la librairie est une activité qui a toujours été compliquée. La présence d'un restaurant à l'étage date de la fondation de l'établissement par les frères Neal en 1870. Lorsque le groupe WHSmith rachète l'affaire en 1903, le restaurant est conservé. Il servira de mess pour les officiers allemands quand la librairie est transformée en librairie de propagande en 1940, puis sera un lieu couru du tout-Paris dans les années 60 et 70. En 1989, la croissance du marché du livre et des difficultés de gestion du restaurant conduisent à sa fermeture. Les surfaces sont reconverties et la librairie occupe dorénavant tout le premier étage. Mais Amazon fait bientôt une entrée fracassante sur le marché, et dans les années 2000 se pose la question de rouvrir ce que l'on appelait les Tea-Rooms. Il faudra attendre 2016 pour cela, mais à la réouverture le restaurant n'a plus rien à voir avec ce qu'il était : les cuisines historiques ont disparu, ainsi que le système d'évacuation indispensable à son fonctionnement, et les autorisations d'exploitation ne sont plus valables. Des travaux importants sont

⁹⁶ Nous retrouvons ici le double jugement de beauté : à la fois reconnaissance d'un travail fait dans les règles de l'art, qui signe l'appartenance à un collectif de métier, et reconnaissance de la singularité des solutions retenues (Dejours, 2016, p. 136)

engagés pour réinstaller une cuisine dans des espaces dévolus aux bureaux et reprendre une partie de l'espace transformé en librairie. De nouvelles contraintes réglementaires sont apparues en matière de sécurité et d'hygiène qui rendent le projet complexe. Un partenariat avec une marque de thé est conclu et le « Tea-Room » rouvre en septembre 2016. C'est un échec cuisant : les équipements sont défectueux, les espaces sont inadaptés, la décoration et le positionnement déroutent les habitués et les nostalgiques du restaurant d'origine sans séduire une nouvelle clientèle, le menu déçoit, de même que la qualité de la cuisine. Après un démarrage en trombe porté par une campagne de communication ambitieuse, le salon de thé fait l'unanimité contre lui : il n'attire personne, mécontente aussi bien les clients que les libraires en raison de la réduction de la surface de la librairie, et se révèle un foyer de perte pour l'actionnaire.

Pour y remédier, nous allons tester plusieurs formules, modifier l'offre plusieurs fois entre 2017 et 2021, sans plus de réussite. Ce projet est mal né, et nous ne parvenons pas à en faire un succès.

C'est donc dans ce contexte difficile, accentué par le Covid 19 et la très longue fermeture qu'elle a imposée à tous les établissements de restauration, qu'est nommé à l'été 2021 le tandem composé de Sébastien et de la responsable de la salle. Nous organisons une formation avant la réouverture. Dans cette entreprise où il y avait peu de réunions, c'est l'occasion de discussions sur les règles et sur le travail. C'est prometteur.

Sébastien doit opérer un double mouvement dans son emploi : d'une part passer d'une fonction technique (cuisinier travaillant seul) à une fonction managériale (chef en charge d'une équipe), et d'autre part, apprendre à travailler en binôme avec la responsable de la salle, qui dirige déjà une équipe de quatre personnes, le tout dans le cadre d'une activité venant en complément de l'activité principale, la librairie. Il lui faut donc apprendre le management, mais aussi la coopération dans un collectif de travail qui commence par celui de la cuisine, s'étend à celui du restaurant, et en réalité à celui de l'établissement dans son ensemble. Le restaurant est encastré dans la librairie, avec laquelle il partage son identité, ses murs, ses accès, ses clients, ses investissements, etc. Rien n'est faisable de façon indépendante : la librairie subit, ou profite, des odeurs du restaurant. Le restaurant est contraint par les horaires de la librairie. Les clients de l'une se plaignent à l'un et réciproquement. L'apprentissage de la coopération est rude, les contraintes nombreuses, les discussions sur les règles ne sont jamais faciles.

A de nombreuses reprises, nous avons comparé Sébastien à Marc, pour sa difficulté à accepter le fait qu'il faille tenir compte de contraintes de tous ordres. Dans les deux cas, ils sont travailleurs, très engagés, prêts à « tout donner » pour l'entreprise. Si leur bonne volonté ne peut être mise en doute, ils ont du mal, beaucoup de mal, à ne pas adopter une vision binaire de l'autonomie. À la différence

de Marc, pourtant, Sébastien ne refuse pas a priori d'être dirigé, et nous reconnait une légitimité, au minimum budgétaire et entrepreneuriale. Il accepte le principe des compromis. Mais ça ne va jamais sans difficultés, comme par exemple sur ses horaires de travail et sur le paiement des heures supplémentaires.

Il a un contrat de 35h, avec un statut d'agent de maîtrise, ce qui signifie qu'il a des horaires fixes et qu'il « pointe » ses heures, avec un badge. Nous réalisons rapidement qu'il pointe des journées complètes, sans pause déjeuner. A raison d'une heure par jour, cela représente en fin de mois une quantité d'heures supplémentaires importante. Il s'étonne que je refuse de les payer. Je dois lui expliquer que nous nous sommes mis d'accord sur un contrat de travail et sur un budget, pour une durée de travail hebdomadaire de 35h. Nous sommes de surcroît tenus de respecter la convention collective de la librairie y compris pour les équipes du restaurant, ce qui pose des problèmes supplémentaires en termes de gestion du temps de travail. Sa mission consiste à rentabiliser cette activité de restauration à l'intérieur de ces 35h. C'est un cadre dans lequel il doit s'efforcer de rentrer dans un premier temps, en adaptant si besoin la complexité de la cuisine proposée au temps disponible pour la préparer. C'est, d'une certaine façon, une règle sur laquelle nous nous sommes mis d'accord : il ne peut pas décider de lui-même d'y consacrer plus de temps dans le but de changer le niveau de qualité dont nous sommes convenus. S'il s'avère in fine qu'il faut changer un paramètre parce que le réel résiste, il faudra en discuter. Mais en attendant, il convient de respecter les règles négociées collectivement. C'est pour lui la première expérience d'un apprentissage fondamental : comment rester motivé lorsqu'on n'est pas seul à décider et qu'il faut accepter les compromis ? Et ce sera pour nous l'occasion de rappeler ce principe : une règle ou une décision collective doit être respectée ou doit être rediscutée en vue d'être changée. Ne pas la respecter, et ne pas en discuter, n'est pas une option disponible.

Sébastien apprend ainsi bon gré mal gré, mais il a en même temps des idées très arrêtées sur ce qui doit être fait. Jusqu'à présent il a toujours travaillé seul. Il accepte l'idée qu'il ne réussira pas seul mais dans le même temps, il voudrait que derrière le succès, s'il arrive, on reconnaisse l'importance de sa contribution, qu'il n'envisage que comme décisive : « *j'ai tellement de cordes à mon arc* » nous dit-il, pendant que nous n'avons de cesse de lui rappeler les diverses contraintes collectives...

Or la relance ne se passe pas comme prévu, le succès n'est pas immédiatement au rendez-vous. Malgré quelques signes encourageants, l'activité ne décolle toujours pas. Il jettera l'éponge après Noël, devant officiellement abandonner le métier pour motif médical. Il reprendra pourtant un poste de chef quelques temps plus tard. Le motif médical aura donc servi de prétexte.

Quels enseignements pouvons-nous en tirer ?

C'est une question de capacité de changement. À la différence de la situation décrite avec Marc, il y a en restauration des règles de métier très fortes, sur lesquelles Sébastien s'appuie. Mais il a aussi son système de valeurs, que sa position de cuisiner, donc quelqu'un qui a un métier dans lequel il y a des règles, a tendance à rendre peu arrangeant lorsqu'il s'agit d'accepter un arbitrage qui lui serait défavorable, en particulier sur cette question de la complexité des plats à proposer : lui voudrait une cuisine assez élaborée, qui lui permet de faire la démonstration de son savoir-faire, nous pensons à l'inverse qu'il faut une offre conforme à la cuisine britannique : simple, sans prétention ni « chichis » et plutôt orientée snacking que gastronomie. Les mêmes discussions ont lieu quant au niveau de service à mettre en place : nappes, service à la table, choix des vins, etc.

Mais apparemment, il a une attitude constructive. Il semble accepter l'idée qu'un autre système de valeurs puisse s'imposer à lui... tout en étant persuadé que si l'on réussit ce sera grâce à lui. Il veut d'une certaine façon mettre trop de lui-même, de sorte qu'on le reconnaisse quand même à travers le collectif. La réussite est collective certes, mais il veut quand même qu'on reconnaisse sa contribution spécifiquement individuelle.

Dans son cas, l'échec ne vient pas du fait que nous n'avons pas réussi à canaliser son engagement. Il s'était engagé dans cette voie. Il vient plutôt du fait que le chemin à parcourir lui a vraisemblablement paru trop douloureux, trop long, trop contraignant. Il a préféré s'arrêter là. Non par refus de la direction à prendre, à l'instar de Marc, mais en raison de la difficulté quotidienne que présentait cette direction. Sébastien et Marc partent du même point, avec la même difficulté spontanée à accepter qu'on vienne mettre en question leur système de valeurs. Mais ils n'ont pas la même trajectoire avant de partir. L'un a accepté la règle du jeu puis échoué. L'autre l'a refusée.

8.5.4. Histoire de travail #10 : le cas de Danielle chez WHSmith, celle qui ne veut pas jouer le jeu (notes Smith)

Restons encore avec ces salariés très engagés qui ont du mal à accepter de voir leurs initiatives contraintes, leurs valeurs directrices contestées ou leurs routines remises en cause, au nom de « *tout ce qu'ils ont fait pour l'entreprise* ». Dans le cas de Marc, c'était un refus explicite de soumettre son système de valeurs à l'évaluation de quiconque n'appartenait pas à son collectif de travail, le BtoB. Nous n'avons pas réussi à lui faire adopter une vision plus extensive de la coopération horizontale, ni n'avons réussi à mettre en place un début de coopération verticale. Dans le cas de Sébastien, c'est une difficulté quasiment physique qui est apparue : il s'est retrouvé pris entre un réel qui résiste (les clients,

les fournisseurs, les équipements, les collaborateurs en salle et en cuisine...) et pour y faire face la nécessité de prendre en compte un collectif dont il voulait prioritairement émerger. Tenir face à cette complexité demandait sans doute des efforts trop importants pour une personnalité encore fragile.

Abordons maintenant un troisième cas, celui de Danielle. Très engagée, mais échouant comme Marc et Sébastien à rentrer dans une démarche collective. Ce n'est ni un refus, ni une défaillance, c'est une incapacité : elle n'a aucune idée de ce qu'est un collectif. Sa vision de l'organisation est façonnée par un individualisme méthodologique viscéral : chacun exécute sa tâche dans son périmètre, les interactions ne relevant que de la coordination. Elle ne s'intéresse en aucune façon à ce que font les autres, ni ne s'attend à ce que quiconque s'intéresse réellement à ce qu'elle fait. Chacun dans son couloir de nage. Le problème, c'est qu'elle est en charge de l'essentiel des équipes dans l'entreprise, en tant que directrice adjointe, et occupe une position centrale qui affecte tous les autres départements dans une entreprise de distribution : les achats.

Différente de Marc et de Sébastien, Danielle l'est aussi d'Ingrid, au même niveau hiérarchique qu'elle, qui préférerait le confort de la soumission, la sécurité des tâches techniques aux incertitudes de l'exercice de l'autorité et à l'exposition de soi qu'il exige. Danielle c'est autre chose : elle n'a pas de problème, au moins en apparence, à endosser un but et un système de priorités qui lui sont imposés. Elle ne se sent pas illégitime pour exercer l'autorité, bien qu'elle fasse preuve d'une réelle maladresse en la matière, avec un côté arbitraire et lunatique. Elle fait manifestement des efforts pour se conformer à ce qu'elle perçoit de nos attentes. Le problème que nous rencontrons avec elle est plus profond : elle ne comprend pas les nouvelles règles du jeu, elle est restée dans l'ancien contexte, c'est-à-dire un jeu où elle n'était pas tenue de coopérer. Il est difficile de dire si elle ne veut pas jouer ce nouveau jeu, ou si, ce qui est plus probable, elle en est incapable en l'état, faute peut-être de l'avoir jamais appris.

Danielle, c'est donc celle qui ne « joue pas le jeu », parce que fondamentalement, elle ne le comprend pas, sans doute en partie en raison des routines défensives qu'elle a mises en place (Argyris). Le problème, comme, le rappelle Chauvier à propos des jeux de société qui sont institués par leurs règles (Chauvier, 2007), c'est que pour jouer à un jeu, il faut en connaître les règles et vouloir y jouer : quelqu'un qui lance le dé et fait avancer son pion au jeu de l'oie sans comprendre ce qu'il fait ne joue pas au jeu de l'oie. Il faut avoir compris la règle du jeu, et il faut vouloir y jouer, en conscience. De même que le bon fonctionnement d'une démocratie, selon l'approche de Dewey, requiert une participation active, permanente, et pas juste formelle à l'occasion des élections, des citoyens (Zask, 2015). C'est à cette forme de résistance que nous voudrions consacrer les lignes qui suivent.

8.5.4.1. Portrait

Danielle est directrice adjointe de la librairie WHSmith de la rue de Rivoli, c'est-à-dire directrice opérationnelle : elle a en charge une équipe de libraires aux statuts et missions hétérogènes : certains sont managers, d'autres sont acheteurs, parfois les deux à la fois, et d'autres ne sont « que » libraires, c'est-à-dire vendeurs, mais peuvent être simultanément acheteurs, d'autres enfin, sont des employés de fin de semaine (*weekenders*) ; ce sont des étudiants qui viennent en renfort le weekend, la librairie étant ouverte 7j/7) ou encore des caissiers.

Danielle n'a jamais travaillé dans une autre entreprise, ou presque. Elle est entrée chez WHSmith en 1995 à 23 ans comme caissière-vendeuse (qui est souvent le poste d'entrée), après un stage dans une librairie à Londres et un apprentissage dans une librairie jeunesse en banlieue parisienne. 28 ans après, elle est toujours là.

Elle fait partie de cette génération embauchée à une période où trouver des collaborateurs parlant anglais était chose moins aisée qu'aujourd'hui. Bien que souvent issus de la même école⁹⁷, les libraires anglophones de WHSmith se distinguent de leurs homologues francophones. Leur fierté d'être libraire ne comporte pas de revendication intellectuelle, posture qu'ils ont même plutôt tendance à dénigrer. La source de cette attitude est également à chercher du côté des différences culturelles : les métiers du livre dans le monde anglo-saxon ne jouissent pas du même prestige intellectuel qu'en France, où le livre est traditionnellement sacralisé et relève davantage des pratiques de distinction. Le groupe WHSmith est en outre un acteur de ce que l'on appelle le « *travel retail* », c'est-à-dire le commerce de gare et d'aérogare, pour le dire vite. Ce qui est désigné par le terme « littérature de gare » en France y tient une place traditionnellement plus importante que dans une librairie de centre-ville. Le résultat c'est que le métier de libraire tel qu'on l'exerce chez WHSmith ressemble sans doute davantage à celui qui est exercé chez Leclerc ou dans un Cultura qu'à celui d'une librairie francophone de centre-ville.

Le rayon jeunesse, dont elle a pris la responsabilité en 2005 soit 10 ans après son embauche (elle avait entre-temps été nommée 1^{ère} vendeuse Jeunesse-Jardinage), est en outre traditionnellement à part dans une librairie. C'est sans doute le rayon qui demande le moins de connaissances académiques : Il n'est pas indispensable de lire des livres volumineux, de disposer d'une culture scientifique ou humaniste, de s'intéresser à l'histoire ou à l'actualité politique ou littéraire. Mais c'est une spécialité que le groupe ne maîtrisait pas bien, avec un chiffre d'affaires important, sur un secteur en croissance, cela assurait à son responsable une certaine marge de manœuvre.

⁹⁷ L'École de la Librairie, située à Maisons-Alfort

S'opposant rarement de façon frontale, elle est docile avec le groupe pour ce qui ne la concerne pas directement, mais assez têtue quand ça la touche. Elle est nommée directrice-adjointe en 2013, dans un contexte agité où elle est apparue comme un pôle de stabilité. Elle raconte avoir accepté le poste « *à contre cœur, à la demande de la directrice malade [qui allait décéder peu de temps après], alors qu'[elle] adorai[t] gérer le rayon jeunesse* ».

Lorsque je suis arrivé, le groupe souhaitait son départ, après l'avoir utilisée pour assurer une continuité auprès de directeurs nommés de façon provisoire et d'une erreur de recrutement, une ancienne directrice financière revenue pour diriger l'entreprise et qui sera remerciée au bout de 18 mois. L'entreprise reposait donc dans les faits depuis plusieurs mois sur elle et sur la responsable administrative et financière, et le groupe avait dans l'idée que l'embauche d'un nouveau directeur (moi-même) allait permettre de se passer enfin de leurs services : elles étaient trop anciennes, trop payées, avaient assisté à trop de choses et été témoins des décisions peu judicieuses du groupe.

C'était évidemment une mauvaise idée : je ne pouvais pas redresser l'affaire en me privant de ses deux principaux cadres, qui avaient contribué à la maintenir à flot.

Mais j'ai aussi compris que si la présence de Danielle à ce poste de Directrice adjointe était l'assurance que rien ne s'effondre, elle emportait la certitude que tout changement serait soumis à une inertie résultant de son ancienneté et des stratégies de défenses mises en place depuis 28 ans.

Lunatique, d'humeur parfois joviale, parfois massacrate, elle est d'un abord facile qui masque une vraie indifférence. Elle ne lit pas les comptes-rendus, ne s'intéresse pas aux conversations, n'est globalement pas au courant de ce qu'elle n'a pas conçu, organisé ou mis en œuvre elle-même. Elle aime d'ailleurs venir tôt le matin quand personne ne vient la déranger, ni les clients ni les salariés, et partir tôt dans l'après-midi. Elle évite ainsi de nombreuses interactions. Quand on lui demande son avis sur une question, elle répond qu'elle « *n'en pense rien* », sauf si quelqu'un a donné son avis juste avant auquel cas elle s'exclame qu'elle « *le dit depuis 6 mois* ». Quand on lui présente un problème qu'elle n'a pas résolu elle soupire « *si quelqu'un a une idée géniale, hein...* »

La relation avec la RAF est particulièrement mauvaise, ce dont je n'avais pas pris la mesure et sur lequel SC attirera mon attention à son arrivée. Ingrid, qui manque d'assurance, n'a jamais su prendre l'ascendant sur Danielle, qui la traite comme elle traite les autres : négligemment et de façon généralement intéressée. Il n'y a aucune coopération entre elles, et de la rancœur du côté d'Ingrid, qui se sent méprisée. Quant à Danielle, ça ne l'intéresse pas de savoir ce que pense Ingrid.

Au quotidien, Danielle est toujours débordée. Elle a mille choses à faire, des centaines de courriels en retard auxquels elle doit répondre, des mises en scène de produits à photographier pour Facebook,

dont elle a gardé l'animation, ou des commandes à passer chez les fournisseurs. Elle dispose d'un tableau de planification mais il n'a qu'une valeur indicative. Si l'on veut obtenir ou faire passer une information, le plus sûr est d'aller dans son bureau.

Elle y règne sur un invraisemblable capharnaüm : posters, éléments de merchandising, goodies, échantillons, livres encore non publiés envoyés par les éditeurs... Elle garde tout « au cas où », à portée de main dans son bureau ou dans le grenier qu'elle a colonisé, mais rien n'est vraiment rangé ni protégé donc ça ne sert jamais vraiment. L'information, dans le meilleur des cas, est dans sa tête et nulle part ailleurs.

Elle passe du temps sur la surface de vente, mais essentiellement pour faire des tables ou des vitrines, ce qu'elle aime faire et pour lequel elle montre une efficacité indéniable. Il lui arrive de temps en temps de tenir la caisse. Mais elle ne « descend » jamais pour coordonner l'action des équipes sur le terrain, comme le ferait un chef de cuisine qui s'assure que tout se passe bien et intervient ici ou là pour corriger, ajuster, aider... Quand elle est sur le terrain, c'est pour réaliser personnellement une tâche qu'elle estime lui incomber, jamais pour superviser le travail de quelqu'un placé sous sa responsabilité hiérarchique, encore moins une tâche qu'elle aurait déléguée : soit elle fait elle-même, soit elle ne fait pas, mais dans ce cas elle se préoccupe peu de qui le fait. Ce qui ne l'empêche pas d'expliquer l'apparition de difficultés par le fait que ses instructions n'ont pas été suivies comme elles auraient dû l'être, ni de souligner le manque de présence d'esprit de ceux qui y sont confrontés. C'est assez efficace pour désengager les salariés, qui comprennent vite qu'il faut que chacun reste concentré sur son domaine réservé.

Elle pratique un management exclusivement individuel : pas d'intervention collective, pas de « brief » quotidien avant l'ouverture du magasin, que j'ai fini par imposer, pas de réunions. Uniquement des discussions bilatérales sur la surface de vente ou, plus souvent, dans son « antre » : elle bien installée à son bureau et son interlocuteur à côté, sur une chaise inconfortable ou sur un fauteuil trop bas, encombré, qu'il faut vider avant de s'asseoir, face à elle.

Ce mode de fonctionnement particulier déteint sur le reste de l'organisation, qui s'est progressivement habitué à ses routines défensives comme nous le verrons un peu plus loin (des justifications prêtes à l'emploi, toutes vraisemblables, jamais vérifiables), comme à son attitude résolument non coopérative. En dehors de ses routines, qui consistent à reproduire ce qu'elle a toujours fait, avec les mêmes justifications, les mêmes tableaux dont elle a hérité, les mêmes commentaires sur les mêmes reportings, les mêmes animations commerciales, les mêmes vitrines, les mêmes posts facebook avec les mêmes mises en scène, les mêmes plannings etc. en dehors de ça donc, elle a du mal à voir ce qui est de son ressort. Elle maintient ainsi une chape de plomb : tout ce qui sort du fonctionnement usuel,

avec la répartition des rôles habituelle, est systématiquement ignoré, rejeté ou dénigré, car elle n'a pas de routine pour ça. Pas d'outil, pas de tableau, pas de méthode. En raison de sa faible maîtrise des outils informatiques, elle est perdue dès qu'une problématique nouvelle se présente.

Elle fait pourtant des efforts au quotidien : elle n'est pas paresseuse, maintient d'elle-même le rythme des animations commerciales de la librairie, et s'efforce de faire bonne figure face aux évolutions que nous attendons d'elle. Il est impossible de dire qu'elle n'est pas engagée.

Arrêtons-nous un instant sur le jugement que nous portons sur le travail qu'elle produit en tant que manager. C'est un jugement d'utilité, puisque nous dirigeons l'entreprise, mais c'est aussi un jugement de beauté, de manager à manager. Et c'est aussi un jugement sur son engagement.

Danielle est une bonne illustration de la nature ambiguë de l'engagement : on ne peut pas douter qu'elle cherche à bien faire ni qu'elle soit armée de bonnes intentions. Nous pouvons même comprendre jusqu'à un certain point la logique des défenses qu'elle a mises en place. Notre jugement est cependant sévère car en tant que manager son engagement devrait être orienté vers l'organisation du collectif, ce qui n'est pas le cas. Et en tant que membre de l'organisation au même titre que les autres, il n'est pas non plus canalisé par les contraintes du collectif. Elle est donc en situation de diriger des équipes mais n'a même pas à titre individuel la conscience de faire partie d'un collectif. Elle est absolument et complètement indifférente à ce qui ne le concerne pas directement. Elle est peu curieuse, n'est en conséquence pas très au fait de ce qui se passe dans la cité, ne témoigne d'aucune empathie sauf quand cela concerne ou sert ses intérêts.

Endosser la posture de la PDT qui considère par principe que les salariés sont spontanément plus engagés qu'opportunistes n'empêche pas la lucidité : ce n'est pas parce qu'ils sont armés de bonnes intentions qu'ils travaillent bien⁹⁸. L'engagement est parfois mis au service d'un travail de mauvaise qualité.

Dans le cas de Danielle, c'est le diagnostic que l'on peut porter : compte tenu de ses responsabilités, son incapacité à comprendre le travail collectif conduit à ce que son engagement non seulement ne contribue pas à la performance comme il le devrait, ce qui est la situation générale, mais la dégrade activement. Elle tue toutes les initiatives afin de protéger son périmètre et son absence d'organisation et de planification laisse la place à un arbitraire dont on sait l'effet destructeur.

Nous avons encore eu l'illustration de son incapacité à saisir les enjeux de la coopération lors d'un échange sur le sujet : quand on explique à Danielle qu'elle néglige et dégrade le collectif, elle répond

⁹⁸ Ce qui nous fait invariablement penser à cette phrase de Benjamin Murmelstein déjà citée (voir §5.5.3) : « *tous étaient des martyrs, mais tous n'étaient pas des saints* ».

qu'elle veille au contraire à organiser régulièrement des événements et des opérations destinées à entretenir une forme de convivialité : gâteaux dans la staff-room, tombola avec les cadeaux fournisseurs une fois par an, jeux et défis pour les salariés de temps à autres, etc. Elle a l'impression d'entretenir avec l'équipe des relations sociales tout à fait satisfaisantes. Elle ne voit pas que cela ressemble à s'y méprendre à la table de ping-pong et au bar à fruits d'une start-up : des leurre pour masquer une absence totale de coopération. Du travail réel, il n'est jamais question entre elle et les équipes qu'elle est censée diriger. Ses initiatives en termes de convivialités sont donc perçues pour ce qu'elles sont : des actions artificielles.

Il faut ici reprendre ce que dit la PDT et que nous avons cité en début de chapitre : « *un collectif de travail n'est pas un groupe ou une équipe, mais un groupe ou une équipe qui s'est constitué en communauté structurée par des règles de métier* » (Molinier, 2006, p. 113). Ou encore « *Le collectif de travail est toujours constitué autour de règles de travail[...] En leur absence, il n'existe qu'un groupe ou un rassemblement de personnes pouvant éventuellement partager des intérêts communs* » (Gernet & Dejourn, 2009, p. 29).

8.5.4.2. *Une réaction en deux temps*

Lorsque je suis arrivé en 2017, j'ai dans un premier temps considéré que cette situation n'était pas un problème urgent.

Danielle était certes un obstacle au bon fonctionnement collectif, mais il me fallait reconnaître que ce n'est pas pour régler ce problème que j'avais été embauché. Ce qui est en effet recherché dans un groupe comme WHSmith, et qui est sans doute en partie représentatif d'autres grands groupes, ce sont des personnalités qui vont régler des problèmes, et non en créer de nouveaux. Or le management PDT n'est pas consensuel. Il agresse les directions en les renvoyant devant leurs propres responsabilités, il fait confiance aux gens qui travaillent sur le terrain, lesquels n'ont pas forcément été consultés pour des décisions précédentes, il valorise le conflit et la délibération, ce que les cadres supérieurs n'apprécient pas forcément, etc. J'ai été embauché pour que Paris cesse d'être un problème pour le groupe. Pas pour changer la nature du problème en faisant incidemment remonter que les difficultés de Paris étaient éventuellement liées à des décisions stratégiques hasardeuses et à un management inapproprié.

WHSmith Paris a toujours été une anomalie dans le groupe : librairie historique de centre-ville dans une capitale à l'étranger, elle est seule de son espèce au sein du réseau. Longtemps « vache à lait »,

elle a nécessité peu d'attention, peu d'investissements et rapporté beaucoup d'argent. Quand sont arrivées les premières difficultés, les décisions qui ont été prises n'ont pas été couronnées de succès, le chiffre d'affaires déclinait irrémédiablement depuis le début des années 2000, sur un marché pourtant dynamique, tiré par la globalisation croissante de l'économie et la démocratisation du tourisme qui favorisaient l'anglais. La décision de rouvrir un restaurant à l'étage sous la forme d'un salon de thé s'est révélé comme on l'a vu plus haut un accident industriel. Dans la foulée, les rationalisations visant à rapprocher l'offre de la librairie parisienne des standards en vigueur dans les autres magasins du réseau international, situés essentiellement dans des aéroports, ont fini de faire fuir les lecteurs sans gagner suffisamment de clients sur la papeterie, la confiserie ou les articles de voyage. Sans parler des tentatives désordonnées comme la volonté d'unifier le système d'information, de centraliser les achats puis de remplacer les acheteurs par des vendeurs-caissiers, d'ouvrir le café le matin à 8h pour coller à la tradition française du « petit noir au comptoir », etc.

Il fallait donc arrêter l'hémorragie, et pour cela protéger l'entreprise des décisions intempestives et contre-productives du groupe, tout en donnant des gages de loyauté et de coopération. Je n'ai pas cru que cela était faisable en même temps que la constitution d'un collectif. J'ai donc décidé de faire confiance aux équipes malgré l'absence de fonctionnement collectif, afin d'obtenir des résultats qui me permettraient de canaliser plus facilement les initiatives du groupe. Mais après mon rachat de la librairie et les travaux du printemps 2021 pour mettre à niveau l'outil de travail, je me suis dit qu'il était temps de s'y attaquer, de tirer parti de l'intelligence des salariés et de libérer le potentiel de l'entreprise.

Les choses sérieuses ont logiquement commencé avec l'arrivée de SC fin 2021. Les résistances de Danielle, qui avaient pu jouer un rôle protecteur vis-à-vis du groupe sont apparues comme des obstacles majeurs à la transformation de l'entreprise.

Conscients du chemin à parcourir et de la difficulté de la tâche, nous avons rapidement repositionné Danielle, de directrice adjointe à responsable de l'offre. Nous avons ainsi réduit son périmètre et son emprise sur le collectif pour le faire correspondre à ses capacités et à ce qu'elle fait réellement, mais en cohérence avec un niveau de salaire et de séniorité.

Nous l'avons d'abord extraite de son bureau où elle avait fini par trôner, seule au milieu de son indescriptible désordre. Le temps et les espaces de travail sont les deux points d'entrée privilégiés par SC dans son management. C'est en intervenant sur ces domaines qu'elle a réinstallé l'idée de règles et d'autorité, au service du collectif et du bon fonctionnement de l'entreprise, dans un processus délibératif.

J'avais déjà fait refaire le bureau de Danielle peu de temps après mon arrivée. Il regroupait à l'époque un bureau pour la manager du café, et un bureau pour la responsable marketing, qui est devenu après le départ de celle-ci un bureau d'appoint pour les acheteurs, afin qu'ils ne soient pas obligés de travailler sur un tabouret aux côtés de Danielle. Cette première étape n'a rien donné : le désordre de Danielle a mis moins de deux mois pour se reconstituer, et le bureau des acheteurs n'a quasiment jamais été utilisé.

Nous avons à nouveau procédé à un important réaménagement des bureaux afin que Danielle rejoigne un espace commun avec SC et la responsable administrative et financière, aménagé une staff-room bien plus spacieuse et pratique dans l'ancien bureau de Danielle, transformé le bureau de la direction en salle de réunion...⁹⁹

Tout ceci a été fait avec deux objectifs : pouvoir reprendre la main sur le management, et la mettre dans une position où elle puisse comprendre les nouvelles règles du jeu. Il fallait lui faire prendre conscience de ce qui constitue le collectif (le fait de concevoir le travail, le sien et celui des autres, comme faisant partie d'un environnement commun que l'on a le pouvoir de transformer), et la rendre capable de coopérer, c'est-à-dire de discuter avec les autres des règles de travail.

C'est là que les difficultés ont vraiment commencé. Peut-être n'est-ce qu'une question de temps, mais la temporalité de l'entreprise, les impératifs d'un management « séance tenante » avec une équipe en attente, tout ceci s'accommode mal d'une temporalité longue qui est celle de l'apprentissage.

Nous en sommes là : Danielle ne parvient pas à jouer le jeu du travail vivant, sa pratique managériale reste anti-sublimatoire, faute de comprendre ce que diriger signifie. Si son engagement ne peut être mis en doute, il faut constater qu'il ne sert à rien, il crée au contraire du chaos et du désengagement.

8.5.4.3. [Le rôle des routines défensives](#)

Parmi les concepts que nous pouvons mobiliser pour éclairer le cas de Danielle, il nous semble identifier celui de l'impuissance acquise de Seligman (1975), nous semble intéressant car il explique pour partie la résignation au sein d'un groupe puis la réticence à s'engager activement dans la coopération, y compris chez Danielle, alors même que l'entreprise est devenue indépendante du

⁹⁹ Sur cette question du rôle de l'espace dans la construction de la vie collective, voir Chanlat, 2023; D'Iribarne, 2012; Fischer, 2016

groupe, y compris chez Danielle, mais aussi et surtout celui de routines défensives, mis en lumière par Argyris (1995).

Si les routines sont habituellement définies en gestion comme des façons empiriques d'accomplir une tâche, qui respectent globalement les prescriptions, elles incorporent également des adaptations, des raccourcis, des tours de mains, des ficelles au sens de la PDT.

Parmi elles, les routines défensives mises en évidence par Argyris (1995) sont utilisées par les salariés quand ils se sentent mis en cause ou simplement questionné par leur hiérarchie. Faites d'esquives, d'explications superficielles et souvent de mauvaise foi, elles permettent d'éviter tout changement organisationnel qui menacerait leur tranquillité ou leurs certitudes. Ces défenses ne sont pas nécessairement délibérées, elles peuvent être en partie inconscientes. Mais elles empêchent de débattre en profondeur et de résoudre les problèmes de fond. On pourrait dire qu'elles empêchent l'enquête au sens de Dewey.

Cette description s'applique parfaitement à Danielle, qui lors de la réunion commerciale hebdomadaire en visioconférence (ITM ou « international trading meeting ») a pris l'habitude de noyer le groupe sous des justifications qui ont toutes les apparences d'un discours rationnel, mais qui s'organisent en réalité toujours autour des mêmes liens de causalité peu vérifiables : la météo, les grèves, le système d'information, l'actualité littéraire, la qualité du trafic magasin, la politique de prix... Dans la mesure où les managers du groupe cherchent essentiellement des justifications qu'ils resserviront à leur tour, tout le monde est satisfait. Mais les problèmes ne sont jamais vraiment analysés, et ces routines contribuent à bloquer la coopération, qui n'apparaît pas comme utile dans ce contexte. Une véritable recherche des causes et une délibération sur leur analyse constitue même un risque de mettre au jour les insuffisances des uns et des autres, des siennes comme de celles relatives aux décisions du groupe. Nous retrouvons ici une occurrence du « mensonge organisé » dont parle Dejours à plusieurs reprises, notamment dans *Souffrance en France*.

Sa grande réticence à organiser des discussions d'équipe multilatérale et à privilégier les discussions bilatérales relève selon nous de la même logique défensive.

Après mon rachat pourtant, il n'y avait plus lieu de protéger l'entreprise contre le groupe. Il importait au contraire de mettre fin à cette absence de réflexion sur les difficultés, absence maquillée en discours rationnel. Il s'agissait de jouer un autre jeu, consistant à capitaliser sur l'intelligence collective. Nous utilisons ici la métaphore du jeu car il y a dans la possibilité de « voir comme un jeu » (Chauvier, 2007) une heuristique stimulante concernant l'analyse des règles dans l'entreprise, notamment s'agissant des règles constitutives ; les jeux appartenant à la classe générale des pratiques *constituées* par des règles (Chauvier, 2007; Rawls, 1955).

Passer à un management psychodynamique c'est en réalité changer les règles constitutives de l'institution qu'est l'entreprise : c'est changer la nature de ce qui est désirable, c'est changer la manière d'y arriver, c'est donc en réalité changer le jeu dans son ensemble.

C'est, d'une certaine façon, instaurer un nouveau régime politique à l'intérieur de l'entreprise, dans lequel le pouvoir n'est plus ni distribué, ni exercé de la même façon. Cela suppose de modifier son regard sur les trois transcendants traditionnels que sont le vrai, le beau, et le juste, lesquels se retrouvent soumis à l'enquête et à la délibération au sens de Dewey.

Ce n'est pas rien et c'est ce que manifestement Danielle n'a pas encore compris ou refuse. Nous constatons que nous n'avons pas à ce stade réussi à former Danielle à la coopération.

Nous voudrions avant de clore cette histoire proposer une dernière hypothèse, en reprenant un passage du tome 2 de *Travail Vivant* relatif au processus d'appropriation personnelle de la reconnaissance :

« La reconnaissance ne donne aucune garantie d'acheminer le sujet vers l'autonomie. Dans certains cas au contraire, la reconnaissance fonctionne comme un piège : le sujet devient progressivement captif de la reconnaissance dont il bénéficie, même si cette reconnaissance, il la doit à son travail. C'est qu'ici le processus d'appropriation personnelle de la reconnaissance ne fonctionne pas, ou ne fonctionne pas bien : tant que la reconnaissance est au rendez-vous du travail en commun, l'identité semble stable et le sujet préserve sa santé mentale. Que la reconnaissance lui soit retirée, du fait d'un remaniement de l'organisation du travail (« changement de structure », réorganisation managériale, etc.) ou d'une crise du collectif, voire d'une menace de mise au placard ou de licenciement... et sa santé mentale se trouve aussitôt remise en cause. La décompensation s'annonce, la dépression guette (ou bien le syndrome de persécution), la tentative de suicide n'est pas toujours exclue » (Dejours, 2009b, p. 118).

Peut-être que dans son cas une explicitation de la PDT et de la méthode en amont aurait été utile. En l'occurrence, elle reste dans le schéma « *avec tout ce que j'ai fait pour l'entreprise* » sans accepter de remettre en cause ses priorités et canaliser l'engagement de sa subjectivité dans le sens que nous lui demandons.

8.6. Engagement et grève du zèle

Nous avons montré au chapitre 5 comment l'engagement des salariés, sous une certaine forme, pouvait paradoxalement se révéler néfaste pour l'entreprise, notamment quand il prend la forme de ces *initiatives BIS* que nous avons caractérisées. Il s'agit le plus souvent d'initiatives visant à compenser des lacunes ou des dysfonctionnements de l'organisation, ou à faire face à une situation pour laquelle il n'y a pas de prescription adaptée.

Si elles permettent d'apporter une réponse immédiate, elles ont pour effet de masquer la manifestation du réel aux yeux des managers et des dirigeants, accroissant de ce fait l'écart entre la perception qu'ils ont de l'organisation et la réalité de son fonctionnement opérationnel : un problème qui trouve sa solution dans le cadre d'une *initiative BIS* ne remonte pas, n'est pas analysé et ne peut en aucun cas jouer le rôle d'alerte ou de signal à interpréter pour les managers ou la direction.

Nous avons donc à plusieurs reprises appelé certains salariés très engagés à cesser de compenser systématiquement, notamment quand cela ne relève pas de leur périmètre de responsabilité, afin que les problèmes remontent et soient traités au bon niveau (lequel n'est pas toujours facile à définir, nous en convenons) : un appel à la grève du zèle, donc, non pas dans le but de bloquer le système mais de faire apparaître les points de faiblesse, et de se donner l'occasion de rediscuter des périmètres de responsabilité de chacun.

Nous avons souligné au début de ce chapitre comment cette grève du zèle pouvait également être encouragée par la direction à des fins de renforcement du collectif, ce qui apparaît comme contre-intuitif et totalement à rebours de la doxa managériale contemporaine.

C'est de toutes façons une entreprise quasiment impossible s'agissant des salariés les plus engagés. Il est très difficile de les convaincre de cesser de compenser : laisser le résultat final être de mauvaise qualité alors qu'il avait la possibilité de compenser crée chez le salarié très engagé un état tension manifestement insupportable.

Nous l'avons notamment observé dans la restauration ferroviaire, avec les cas de Linda et Richard. Ce qui est paradoxal dans leur cas c'est qu'il s'agit de cadres qui ont compris la démarche, la signification du collectif et l'importance de la coopération. Mais dans un environnement où la direction ne partage pas cette vision, leur action s'avère particulièrement difficile.

Les deux sont aujourd'hui au bord de l'épuisement professionnel (burn-out) mais ne veulent pas le reconnaître.

8.6.1. Histoire de travail #11 : le cas de Linda (Catering, p. 109 sq.)

Le cas de Linda est en effet celui d'une responsable particulièrement engagée. Elle est capable de travailler 15 heures par jour, sacrifie sa vie personnelle pour son travail. Elle a été très réceptive quand on lui a expliqué les enjeux de la coopération, et comprend aussi bien l'idée de règle que celle de travail sur les règles, ainsi que ce à quoi il importe de faire attention dans un collectif, etc. Mais il y a une tendance à laquelle SC n'est pas parvenue à lui faire renoncer : faire tout ce qui est en son pouvoir pour que le résultat de son travail, pas uniquement le sien mais le résultat du travail collectif, l'œuvre commune, soit de la meilleure qualité possible. Ce qui la conduit d'une part à compenser à titre personnel tout ce qui est à sa portée, en s'impliquant très au-delà du raisonnable, d'autre part à ne pas comprendre que tout le monde ne fasse pas pareil. Elle ne sait pas fixer la frontière entre la mobilisation raisonnable de sa subjectivité, et le sacrifice personnel. Elle n'a d'ailleurs jamais l'impression de se sacrifier, elle fait juste en sorte de ne jamais avoir à se dire « *j'aurais pu faire plus* ». Elle n'est pas non plus complètement claire avec la notion d'arrangement : dans un management en PDT, l'arrangement relève inévitablement des pratiques qui nuisent au collectif s'il n'est pas remonté lors de délibérations sur le travail. Il peut ainsi lui arriver de sous-estimer les conséquences à long terme d'un arrangement s'il permet de résoudre un problème vraiment gênant à court terme.

Bien qu'elle comprenne les conséquences d'un engagement qui masque le réel, elle ne peut donc s'empêcher de compenser. Ce qui semble se dessiner lorsque l'on discute avec elle, c'est que toute forme de grève du zèle ôterait son sens à l'engagement passé, aux sacrifices consentis jusque-là. Si elle limitait son engagement, elle aurait l'impression d'avoir fait « tout ça pour rien », illustrant de façon originale l'idée de « *side bets* » qui attachent le salarié à l'entreprise, que l'on trouvait chez Becker (1960).

L'autre justification qui est avancée est une crainte exacerbée, celle de donner à croire « *qu'on n'est pas capable* » et que c'est en raison de cette incompétence qu'on aurait laissé un incident se produire sans compenser. C'est un moteur manifestement puissant chez des gens qui sont persuadés que trouver une solution est une question de volonté. La grève du zèle n'est envisageable que si elle ne s'accompagne pas d'un sentiment de dévalorisation. Elle nécessite une personnalité forte, qui n'est pas susceptible d'être altérée par un renoncement à faire, à montrer qu'on est capable. C'est donc un point sensible pour les autodidactes (que sont Linda et, plus loin, Henri), sensibles à la reconnaissance que les diplômés ne leur ont pas fournie.

C'est aussi une peur d'être vu comme inutile : « *si on est obligés de passer au niveau du dessus pour trouver une solution c'est qu'on ne sert à rien* ».

SC décrit plusieurs épisodes au cours desquels elle l'a forcée à limiter son engagement. Ce qui est étonnant, c'est qu'après son départ, certaines leçons ont été retenues, d'autres non. Linda a été nommée directrice opérationnelle. Si elle a conservé un certain type de management, basé sur les règles, elle ne parvient pas à limiter son investissement personnel dans les limites du raisonnable, ce qui la conduit régulièrement au bord de l'épuisement.

Cet investissement démesuré ne rencontre évidemment aucune contrepartie en termes de reconnaissance. Elle a été nommée directrice au départ de SC, mais c'est parce que cette dernière l'a incitée à profiter d'un rapport de force qui lui était favorable, et l'a coachée pour négocier le poste. Elle n'a donc pas obtenu ce poste en reconnaissance de son engagement.

Au demeurant, la question de la reconnaissance pour les managers opérationnels est compliquée.

Le jugement d'utilité est généralement proféré par la hiérarchie, il porte sur les résultats du travail de management, le plus souvent à travers les fameux « indicateurs de performance clés » (KPI, *key performance indicators*). Pour un responsable opérationnel, c'est-à-dire quelqu'un qui gère des équipes, il s'agit souvent de ratios de productivité en regard de la masse salariale. En l'espèce, les indicateurs opérationnels dans la restauration ferroviaires n'ont qu'un impact très limité sur la performance financière finale, qui dépend pour l'essentiel de la subvention d'exploitation accordée par la SNCF. Pas de jugement d'utilité donc.

Quant au jugement de beauté, il ne peut être proféré que par les pairs. Or dans de très nombreuses entreprises, le responsable opérationnel n'a souvent pas l'occasion de rencontrer ses pairs, d'évoquer avec eux ses trouvailles managériales, et de s'entendre dire qu'il a fait un « beau » travail.

Si nous avons insisté et développé au chapitre 7 un argumentaire visant à faire de la direction des hommes un métier, c'est que la fonction n'est pas vue comme telle dans les entreprises que nous avons pu diriger ou dans lesquelles nous avons travaillé.

On s'habitue ainsi à des jugements d'utilité qui ne portent que sur une infime partie du travail, sur la pointe émergée de l'iceberg, et à l'absence de jugements de beauté, faute de pairs avec lesquels échanger et qui seraient en mesure de les préférer.

Linda sait donc confusément qu'elle ne doit pas attendre de reconnaissance pour son travail de management. Elle est la seule juge de son travail puisqu'elle seule le connaît désormais (puisque SC n'est plus là), et se retrouve dans une impasse. Faire la grève du zèle empêcherait la seule personne en mesure de juger son travail de porter une appréciation positive : elle-même.

Dans le même temps cela l'exposerait nécessairement à l'hostilité des strates de directions supérieures, qui verraient remonter vers eux des problèmes qui jusque-là étaient compensés par Linda. C'est une position inconfortable qu'il n'est sans doute pas possible d'affronter seul.

8.6.2. Histoire de travail #12 : le cas de Richard (Catering p. 117 sq.)

Le cas de Richard est le pendant de celui de Linda : même profil de salarié sur-engagé, incapable de mettre des limites à son investissement personnel, au risque de l'épuisement. A une différence près : il occupe une fonction technique (il est acheteur) et non managériale. C'est une distinction importante car elle entraîne nous semble-t-il des attentes distinctes en termes de reconnaissance, laquelle trouve à s'exprimer de façon différente que pour les fonctions managériales (dont nous venons de souligner la difficulté à cet égard).

Comme Linda, il s'engage très au-delà du raisonnable, avec une grande exigence tant en interne qu'avec les partenaires et fournisseurs, pour que le service rendu soit de la meilleure qualité possible ou plutôt, dans son cas, pour que le résultat de son travail soit de la plus haute qualité possible. Il lui serait insupportable que son travail soit gâché par la mauvaise qualité de service d'un tiers, qu'il fasse partie de l'entreprise ou pas. Il vivrait très mal que l'on puisse lui adresser le moindre reproche et il est prêt à travailler nuit et jour pour que tout soit parfait. Il est aussi exigeant avec lui-même qu'avec les autres, ce qui rend son perfectionnisme supportable. Mais ce faisant, il compense de nombreuses insuffisances de l'organisation... comme de ses collègues.

Il a donc fallu, lui aussi, le convaincre de laisser remonter certains problèmes sans les compenser, afin que les bonnes décisions puissent être prises au niveau adéquat.

Là encore, ce fut un échec. Encore aujourd'hui, pris dans une organisation ne fonctionnant pas bien et dans laquelle la coopération est insuffisante, il se retrouve en situation d'épuisement, à vouloir absorber à lui seul dans son périmètre un grand nombre de difficultés qui naissent et relèvent d'autres départements de l'entreprise¹⁰⁰.

Il nous semble que son cas est néanmoins différent de celui de Linda : tandis que cette dernière n'attend plus de reconnaissance de qui que ce soit, mais se retrouve prisonnière de son propre jugement, Richard ne peut s'empêcher de courir après.

¹⁰⁰ Sur la question du surinvestissement professionnel, voir aussi Aubert, 1990; Carpentier-Roy, 1991

Du fait de sa fonction technique, avec son métier reconnu comme tel à la différence des fonctions managériales, sans équipes à encadrer avec leur cortège de difficultés, mais avec la présence de pairs, il n'a pas renoncé à obtenir des jugements d'utilité ainsi que des jugements de beauté. Il ne peut s'empêcher de penser qu'il n'a pas le choix et doit faire en sorte de garantir la meilleure qualité de travail, quoiqu'il en coûte.

Il le dit lui-même : s'il laisse le travail être moins bien fait qu'il aurait pu l'être, plus rien n'a de sens, « *le seul truc qui reste, c'est de faire correctement son boulot !* » Son identité professionnelle réside dans le fait de bien faire son travail. Une grève du zèle partielle, même dans le but de régler des problèmes récurrents et faire progresser l'organisation est un renoncement à son identité professionnelle, d'un coût manifestement exorbitant.

8.6.3. Histoire de travail #13 : le cas d'Henri (Catering p. 134 sq.)

Laissons la parole, pour ce dernier cas relatif à l'impossible grève du zèle, à SC, parlant du DRH de l'entreprise, Henri :

« Henri était toujours là pour rattraper les erreurs de Victor [le président], si bien que celui-ci ne pouvait pas progresser. Je pense qu'il vaut parfois mieux qu'advienne un problème important, qui met en lumière l'incompétence du dirigeant. Cela permet au moins de prendre des mesures pour y remédier. J'aime répéter que face à des gens qui ne veulent rien comprendre, il faut laisser monter les difficultés. Tout d'abord parce que ce n'est pas forcément notre rôle de compenser ces difficultés en permanence, et ensuite parce que sans cela, elles restent invisibles. Le dirigeant ne voit donc ni les difficultés ni le travail fourni pour y faire face. Il est très difficile de convaincre les gens qu'il faut laisser les problèmes survenir. Car c'est seulement lorsque le problème devient apparent qu'il devient collectif, et donc que l'on peut en parler. Or, les gens très engagés ont tendance à penser qu'il est de leur devoir de compenser les difficultés, et qu'ils y gagneront la reconnaissance de leurs chefs. Mais dans la réalité, personne ne se rend compte de leurs efforts.

Henri protégeait donc en permanence Victor de la réalité. Celui-ci n'était jamais confronté à ses insuffisances. C'était flagrant dans les rapports avec les syndicats. Lors des CSE, je tentais de convaincre Henri de laisser Victor présenter les sujets, même s'il les avait mal préparés. Mais Henri ne pouvait pas s'empêcher de reprendre tous les documents pour fournir un travail propre, que Victor allait présenter devant les syndicats. Cela trompe finalement tout le monde

: Victor, qui ne peut pas apprendre de ses erreurs, et les syndicats, qui pensent avoir affaire à un dirigeant compétent.

En agissant ainsi, je pense qu'Henri nuit à la bonne marche de l'entreprise. Mais il ne supporte pas l'idée d'être assimilé à une direction qui ne ferait pas correctement son travail [...] La relation entre Victor et Henri n'autorise ni l'un ni l'autre à apprendre du travail commun. »

Il apparaît ainsi que la grève du zèle a un coût psychique important. Notre expérience, à travers ces quelques cas, est qu'il est extrêmement difficile de désengager un salarié qui s'investit avec excès dans son travail, et ce quand bien même il comprendrait la logique d'une telle action. Il faut faire acte d'autorité pour stopper leur élan, et leur assurer à la fois reconnaissance et protection lorsque les problèmes apparaissent.

8.7. Synthèse et classification des situations

À travers ces histoires, nous avons voulu montrer quelques enjeux pratiques d'un management psychodynamique, dont l'objectif consiste à créer un collectif en s'appuyant sur l'activité déontique, ce qui requiert de canaliser l'engagement des individus.

C'est sans doute ce qu'il y a de plus difficile dans le management, parce que l'on a affaire à la subjectivité, à l'identité de celui qui travaille. Il s'agit de *faire faire* à des salariés qui sont chacun dotés d'une personnalité qu'il est impossible de ne pas prendre en considération et dont certains ressorts sont parfois inconscients. Accepter la subordination et les instructions d'un chef est une chose, devoir remettre en cause ce que l'on met spécifiquement de soi « en plus » des prescriptions en est une autre. Toucher à l'engagement au travail, c'est donc toucher à la part la plus personnelle et la plus intime du travail, ça ne va pas sans résistances ni difficultés, comme nous avons pu le voir.

Les différentes histoires que nous avons présentées partent presque toutes de la situation d'un salarié donné, et s'attachent à décrire la façon dont il résiste à cet effort de canalisation qui lui est demandé. Nous proposons dans cette dernière section de classer ces situations selon deux critères.

Le premier concerne la nature de la fonction occupée : lorsqu'un salarié inscrit, ou non, son action dans un cadre collectif, les conséquences pour l'organisation ne sont à l'évidence pas les mêmes selon qu'il a une fonction managériale, ou qu'il s'agit d'une fonction technique assurée de façon autonome. Il est de l'ordre du constat : une fonction est managériale dès lors qu'elle comporte la responsabilité

hiérarchique d'une équipe. C'est l'origine d'un premier hiatus potentiel : une fonction managériale s'oppose par définition à une fonction technique. Autrement dit : il n'est pas possible d'assumer une fonction managériale comme on le ferait à un poste technique. Elle implique de se préoccuper du collectif. Or de nombreux managers sont persuadés de l'inverse : ils voient leur fonction comme technique en ce sens que ce n'est pas à eux de s'assurer la coopération de tous, ou qu'il n'est pas nécessaire de s'en occuper, sans parler de ceux qui ne se voient pas faire ça (parce que c'est compliqué, on a affaire à des gens et non à des tableaux).

Le second critère est celui de la perception du collectif, c'est-à-dire la conscience que l'on a des interdépendances entre l'action des autres et la sienne propre, ainsi que la propension à coopérer pour trouver les meilleures solutions. Elle peut être nulle, voire réduite à quelques interactions dans l'environnement immédiat du salarié, limitée à un groupe constitué ou non en collectif de travail, ou bien étendue à l'entreprise dans son ensemble, voire à l'écosystème auquel appartient l'entreprise.

TYPE DE FONCTION PERCEPTION DU COLLECTIF DE TRAVAIL	FONCTION TECHNIQUE	FONCTION MANAGERIALE
PAS DE COLLECTIF (INDIVIDU SEUL)	1	2
COLLECTIF RESTREINT (EQUIPE)	3	4
COLLECTIF ETENDU (ENTREPRISE)	5	6



Figure 4 : classification des situations

Dans la case 1, on retrouve les experts techniques individualistes. Ils n'encadrent pas d'équipe mais leurs initiatives BIS peuvent se révéler très gênantes. Habités à travailler seuls et disposant d'un savoir technique reconnu, ils ont souvent du mal à accepter que l'on puisse porter un jugement sur la qualité de leur travail et la pertinence de leurs initiatives. Tant qu'ils n'ont pas de responsabilité hiérarchique sur une équipe, il faut trouver le moyen de les faire parler avec ceux sur qui leur travail peut avoir un impact, ainsi qu'avec ceux dont le travail peut avoir des répercussions sur le leur. C'est le cas de Sophie, qui travaille seule, et c'est le cas de Sébastien, le chef cuisinier, à qui il fallait également apprendre à organiser la délibération au sein de son équipe puisqu'il devenait aussi manager. Il a trouvé que le chemin de la case 1 vers la case 4 était vraisemblablement trop douloureux et a démissionné.

C'est là que nous trouvons également le cas de Danielle, parce qu'elle fait une erreur fondamentale sur la nature de ses fonctions : elle pense n'avoir qu'une responsabilité technique, assortie d'une vague responsabilité hiérarchique consistant à accorder ou non des aménagements de planning, mais elle ne réalise pas ce que signifie la responsabilité managériale. Elle pense donc être dans la case 1, auquel cas l'absence de prise en compte du collectif devrait être corrigée, mais ne serait pas dramatique. Or elle est dans la case 2.

TYPE DE FONCTION PERCEPTION DU COLLECTIF DE TRAVAIL	FONCTION TECHNIQUE	FONCTION MANAGERIALE
PAS DE COLLECTIF (INDIVIDU SEUL)	Sophie Sébastien Danielle	2
COLLECTIF RESTREINT (EQUIPE)	Alice Marc Mathieu	Ingrid
COLLECTIF ETENDU (ENTREPRISE)	Richard Henri	Linda

Figure 5 : classification des cas

La case 2 est une impossibilité théorique : une responsabilité managériale sans conscience du collectif, c'est-à-dire sans considérer la coopération comme indispensable. Le potentiel de nuisance pour l'organisation est maximum, puisqu'il n'y a aucune discussion sur le travail, et que la coordination est réduite à son minimum. C'est le cas de Danielle, et nous sommes actuellement avec elle dans cette impasse.

La case 3 correspond au cas de Marc : une fonction d'expertise technique au sein d'un collectif de travail restreint qui prime sur l'entreprise. L'enjeu dans ce cas consiste à faire en sorte d'élargir ce collectif, ce qui est une étape plus difficile. La délibération existait dans l'équipe BtoB, qui était par ailleurs soudée par une histoire commune. Même si la discussion sur le travail n'était pas explicitement une discussion sur les règles, le collectif était en place. Ouvrir ce collectif aux problématique plus large de l'entreprise, en organisant la discussion avec le département comptable ou la direction s'est heurté,

comme à l'a vu, à des résistances fortes. L'apprentissage du collectif au sein d'un groupe restreint est une étape inévitable, elle ne garantit pas le passage du groupe restreint à l'entreprise. C'est ce qui s'est passé avec Marc, qui plutôt que de faire le chemin de la case 3 à la case 5, a préféré partir.

Dans cette case 3 nous trouvons également Matthieu, à qui nous avons proposé d'évoluer vers la case 4, et peut-être plus tard vers la 6. Comme nous l'avons vu, la trajectoire a également été interrompue. Nous y trouvons enfin Alice, qui craignait de prendre sa place dans le collectif, mais qui progresse aujourd'hui vers le bas du tableau.

La case 4 regroupe les situations intermédiaires avec responsabilité managériale et perception du collectif limité à un groupe restreint. C'est nous semble-t-il la situation correspondant au cas d'Ingrid. Nous avons tenté de l'emmener vers la case 6 au moyen de diverses incitations. Nous n'y sommes pas encore.

Les cases 5 et 6 correspondent à des salariés qui comprennent et perçoivent les enjeux de la coopération. Pour autant, ils ne parviennent pas toujours à limiter leur engagement, comme nous l'avons vu avec les histoires 11, 12 et 13. Richard, comme Henri, a une fonction technique. Ils ont tous les deux du mal à renoncer à un engagement total car le sens de leur travail repose sur sa qualité. L'argument selon lequel, ce faisant, ils empêchent la direction d'avoir une vue réaliste des problèmes et de pouvoir s'en saisir ne les convainc pas en raison du contexte managérial dans lequel ils évoluent, avec une direction qui ne cherche en aucune façon à améliorer la pertinence de ses représentations.

Linda rencontre la même difficulté, elle a pourtant en théorie des fonctions managériales qui pourraient lui permettre de recevoir la reconnaissance qu'elle recherche.

8.8. Témoignage : diriger en PDT (entretien PM/SC/C. Dejours 2014, Notes de préparation du cours à Sciences Po 2015, Récit Catering 2022)

8.8.1. Portait du manager psychodynamique

Dans l'entretien mené avec Christophe Dejours en 2014, nous avons tenté de décrire ce que recouvrait pour chacun d'entre nous, concrètement, la pratique d'un management psychodynamique. Nous avons au fil des années affermi certaines positions et affiné certaines pratiques, mais nous pouvons affirmer que le cœur n'a pas significativement évolué.

Diriger en PDT, c'est opérer un grand écart permanent entre des arbitrages qui relèvent parfois d'orientations stratégiques, et une forme de micro-management consistant à apporter séance

tenante¹⁰¹ aux salariés les réponses dont ils ont besoin ou les solutions qui leur manquent. Cela passe essentiellement par la parole : une parole explicative, pédagogique le cas échéant, ou bien une parole d'autorité ou encore une parole modératrice de la discussion collective, afin que la délibération puisse déboucher sur une décision en termes de règle. Cette parole est donc aussi faite de mantras, d'axiomes répétés à l'envi, pour que certains comportements disparaissent et que d'autres deviennent des réflexes.

Diriger en PDT c'est aussi un rythme : il y a bien sûr des questions stratégiques et des questions anecdotiques, des interrogations de long terme et des besoins de court terme. Mais de façon générale, les problèmes ou les questions liées au travail quotidien qui sont remontées par les salariés et mis sur la table dans les espaces de délibération ou à l'occasion de discussions informelles doivent dans la mesure du possible être traitées avec un horizon de temps qui correspond au caractère ordinaire du sujet : c'est-à-dire sans délai. Il convient de lutter contre la tendance naturelle qui consiste plutôt, s'agissant de ce qui est ordinaire et touche au travail de tous les jours, à considérer que « *ça a tenu comme ça jusqu'à maintenant, cela peut tenir encore quelques temps, il y a plus important à traiter à court terme* ».

C'est enfin une attitude et une disponibilité. Si ce sont leurs problèmes quotidiens, les difficultés qu'ils rencontrent dans leur travail de tous les jours, qui intéressent prioritairement les salariés, alors c'est par ce truchement que le management doit opérer, autant sinon davantage qu'à l'occasion de sujets plus globaux. Cela ne signifie pas qu'ils ne s'intéressent pas à la stratégie, aux plans à trois ans ni aux évolutions du marché. Mais si l'on veut apparaître comme un interlocuteur crédible et avoir prise sur l'organisation, il faut s'intéresser à leur travail vivant, et celui-ci est fait de difficultés ordinaires, parfois anecdotiques et parfois masquant des questions dont l'impact sur la productivité ou la qualité, peut se révéler crucial. Pour qu'ils viennent parler de cela, il faut qu'ils vous perçoivent comme disponible, c'est-à-dire susceptible de vous y intéresser, et disposant de temps pour cela.

A de nombreuses reprises les salariés se présentent dans le bureau de SC en s'excusant de déranger ou d'interrompre. Il y a une conviction profondément ancrée chez les salariés que nous avons croisés en PME, selon laquelle les « patrons » ont mille choses importantes à faire et ne doivent pas être importunés par des questions ordinaires, encore moins de façon inopinée.

Manager en PDT c'est leur faire comprendre que cette conviction est un fantasme, entretenu par les dirigeants parce que c'est confortable et que c'est agréable pour leur égo. Le métier d'un manager,

¹⁰¹ Cette notion est empruntée à Jankélévitch, pour qui elle est une caractéristique du courage, lequel s'éprouve « séance tenante »

quel que soit son niveau, consiste à voir son travail interrompu par celui de ses collaborateurs¹⁰². SC leur a donc répété inlassablement qu'elle n'avait pas de métier en dehors de celui consistant à essayer de résoudre avec eux les problèmes et de réfléchir à améliorer l'organisation pour que ceux-là, au moins, ne se reproduisent plus. Et à accompagner la formation du collectif qui les rendra bientôt autonomes dans la mise en œuvre de solutions.

Cette disponibilité a priori, combinée à une exigence d'intervention séance tenante, génère progressivement de la confiance et de la crédibilité, lesquelles favorisent en retour le partage autour du réel du travail.

Il reste une disposition d'esprit indispensable au management psychodynamique, qui n'apparaît qu'en filigrane dans la PDT : la curiosité. Il faut s'intéresser « pour de vrai » au travail des gens. Il faut être capable de partager avec eux la perplexité face à une situation problématique, la nécessité de trouver une solution, et l'enthousiasme face à l'ingéniosité éventuelle de cette dernière, ou la déception si la solution n'est pas à la hauteur. Sans ce ressort, le management psychodynamique ne peut être complet.

Nous ne sommes pas persuadés que le dirigeant dont nous venons de tracer le portrait existe. Pour ce qui nous concerne, c'est en joignant nos deux personnalités que nous pensons avoir réussi à mettre en place un management conforme à la PDT.

8.8.2. Dirigeant planificateur/entrepreneur et dirigeant fédérateur/organisateur

Dans la première phase, avant le rachat de l'entreprise et avant l'arrivée de SC, j'avais dirigé l'entreprise en ayant à l'esprit la grille d'analyse de la PDT. Cela se traduisait concrètement par une certaine prudence, une propension à écouter ce que me disaient les salariés avant de mettre en œuvre les desideratas du groupe, ainsi que par un discours sur les règles. J'ai voulu également lutter contre une tendance dans l'entreprise à ne pas les respecter, ou plutôt à ne respecter que celles considérées par chacun comme devant s'appliquer. Je tenais deux discours distincts :

¹⁰² Ce qui ne signifie pas que toutes les questions soient bienvenues, ni que toutes les réponses puissent être apportées séance tenante : le CSE dispose par exemple d'une sorte de monopole sur les questions touchant à la gestion collective du temps de travail ou de la rémunération. De même certaines demandes doivent passer par un formalisme particulier : modification de planning, demande de congés ou d'absence, etc. Enfin, les questions qui impliquent plusieurs services ou plusieurs personnes doivent être traitées collectivement et non individuellement, donc ultérieurement au sein d'espaces de délibération.

- Une règle, soit on la respecte, soit on la change. Mais ne pas la respecter, dans son coin sans rien dire, n'est pas une option
- Si on passe son temps à compenser les insuffisances de l'organisation, les problèmes ne remontent jamais et il n'y a aucune raison que les donneurs d'ordre, prennent conscience du manque de pertinence de leurs instructions, puisqu'ils n'en subissent pas les conséquences, et n'ont même pas conscience de ce qu'il a fallu ajouter (ou ne pas faire) pour que l'objectif soit à peu près atteint¹⁰³.

Il s'agissait donc d'un management PDT « light », dans le sens où à aucun moment je ne me suis réellement intéressé au travail vivant, bien que je l'aie protégé, ni n'ai cherché avec l'équipe à résoudre leurs problèmes dans le cadre d'une réelle coopération verticale. J'ai laissé ce soin à la directrice adjointe (qui, comme on l'a vu, ne le faisait pas plus que moi) et me suis contenté d'une sorte de service minimum consistant à mettre l'entreprise à l'abri du groupe en manipulant l'information qui remontait, et en me ménageant des marges de manœuvre pour commencer la thèse.

À cet égard, je me suis comporté en un manager presque classique, éloigné du terrain. La seule différence, mais elle est de taille, est que j'en étais conscient : je savais que je ne savais rien, ou trop peu, de l'organisation et du travail réel, n'étais pas identifié comme une aide de ce point de vue, mais on me créditait le rôle de paratonnerre face aux initiatives intempestives du groupe. J'ai ainsi pu pacifier les relations, faire confiance aux équipes, procéder aux ajustements indispensables avec quelques départs, ce qui a suffi à restaurer la confiance du groupe et produire un retour à la rentabilité, à défaut d'inverser la courbe de chiffre d'affaires.

J'ai ensuite consacré beaucoup de temps à la recherche d'un repreneur, puis à la négociation du rachat de l'entreprise avec le groupe, dont il fallait assurer le financement. Sont ensuite venus les travaux et le repositionnement stratégique. Tout ceci, d'une certaine façon, masquait le fait que l'entreprise était pilotée d'un point de vue stratégique, mais pas d'un point de vue opérationnel. En tous cas pas suffisamment, sans intervention sur le travail vivant, sans « coordination des intelligences », pour reprendre l'expression de Christophe Dejours quand il parle de coopération.

L'écart entre l'organisation réelle et l'organisation prescrite, dont j'étais conscient mais dont je ne m'étais pas occupé, est apparu dans toute sa béance lorsque SC est arrivée, comme sont apparues manifestes les limites du management psychodynamique « light » que j'avais pratiqué jusque-là.

¹⁰³ Ce qui a été manifeste au moment d'implanter juste avant la crise sanitaire une nouvelle offre de papeterie entièrement pensée à Londres et complètement décalée par rapport à la librairie parisienne. La responsable du rayon a si bien compensé que le rayon a fini par faire des résultats honorables, que le groupe a interprété comme une validation de ses choix.

C'est l'occasion de souligner que la disposition d'esprit requise pour diriger efficacement le travail vivant n'est pas donnée à tout le monde, et il n'est pas certain qu'elle puisse s'acquérir. Si les salariés ne viennent pas davantage me voir, c'est qu'ils sentent que leurs problèmes ne m'intéressent pas réellement. L'intérêt ne se commande pas. Je peux faire semblant jusqu'à un certain point, je peux me convaincre de l'importance que revêt une sollicitation de ce type, je peux être convaincu que si je ne m'y intéresse pas je n'aurai pas accès au travail vivant, cela n'y change rien. Et c'est une des raisons pour lesquelles il fallait que nous soyons deux.

Diriger une entreprise selon les principes de la PDT, dans notre expérience, se pratique à deux : il faut nourrir la stratégie avec le quotidien, entendu comme le réel du travail, y compris dans ce qu'il a de plus opérationnel et de plus terre-à-terre, de la même façon qu'il faut éclairer le quotidien avec la stratégie, notamment pour rendre des arbitrages pertinents et rendre chacun conscient de l'œuvre commune à laquelle il contribue. Ce grand écart, c'est parce que nous dirigeons à deux que nous parvenons à l'effectuer, et parce que chacun, même s'il a des compétences et des dispositions qui le rendent plus efficace à une extrémité qu'à l'autre, est en mesure de comprendre finement ce que l'autre fait.

Nous avons évoqué cela dans l'entretien avec C. Dejours : je ne sais pas pratiquer le management psychodynamique, créer un collectif, entraîner les équipes. Pas au niveau de ce que SC réussit à obtenir. Réciproquement, SC n'a pas la même capacité à convaincre et à raconter une histoire à l'extérieur de l'entreprise. Nous n'avons ni l'un ni l'autre rencontré dans notre parcours de personnes qui réunisse l'ensemble des compétences. L'engagement que réclame le management psychodynamique, et la curiosité de l'autre qu'il suppose, n'est vraisemblablement pas compatible avec l'esprit de conquête de l'entrepreneur, qui n'accorde que peu d'importance à l'autre pour se focaliser sur lui-même ou sur un projet.

Si je suis honnête, ce n'est donc pas uniquement parce que je n'ai pas voulu, parce que j'étais occupé par autre chose ou parce que je voulais garder du temps pour ma thèse. On peut être absolument convaincu par la PDT, disposer des concepts pour comprendre les enjeux de l'organisation du travail et les rapports de domination, mais pour autant ne pas trouver les motivations intimes afin de mener la démarche jusqu'au bout.

Il me semble qu'il y a ici un point à creuser : l'outillage conceptuel de la PDT permet indéniablement d'améliorer la pratique managériale et nous considérons comme vouée à l'échec toute ambition de gérer efficacement des équipes au-delà d'une certaine taille sans disposer de cette grille d'analyse. Pour autant, cet outillage conceptuel n'est sans doute pas suffisant en soi pour transformer un manager « standard » en un manager psychodynamique.

SC l'était sans le savoir, pour ma part je ne le serai sans doute jamais dans la pratique. Mais elle ne peut pas déployer son action si je ne lui garantis pas un cadre pour ce faire. Symétriquement je ne peux rien mettre en œuvre au-delà d'un certain point sans SC pour entraîner et fédérer les équipes. Cette complémentarité est donc indispensable à un management psychodynamique. Le management en PDT requiert des compétences d'empathie, d'écoute, de curiosité, d'engagement auprès des équipes qui ne s'acquièrent pas et ne relèvent pas de l'outillage conceptuel.

Ce que nous avons constaté, pour le dire autrement, c'est la réalité suivante : je dirige une entreprise, une organisation, tandis qu'elle dirige des équipes, des hommes. Cela nous conduit à distinguer deux fonctions distinctes lorsque l'on dirige une PME. La fonction *planificatrice et entrepreneuriale* est celle qui est commune à tous les dirigeants ayant fait des études supérieures. Elle consiste schématiquement à élaborer des business plans : un récit argumenté de ce que l'on souhaite accomplir dans les quelques années qui viennent, appuyé sur diverses grilles d'analyse de l'entreprise et des marchés sur lesquels elle opère ou pourrait opérer, dont les besoins en ressources et les gains espérés sont synthétisés et dûment chiffrés dans un document budgétaire. Elle donne lieu à des actions de type entrepreneurial (réunir les ressources, y compris humaines, et convaincre les partenaires indispensables) et financier (pilotage budgétaire). C'est un travail qui reste au niveau du monde prescrit, sans confrontation directe avec le monde réel. Dans ce monde, un mélange de bienveillance et de coercition est supposé suffisant pour *faire faire*, et la compétence clé réside dans la maîtrise des chiffres et du tableur Excel.

La seconde fonction est *fédératrice et ingénierique*. Elle consiste à mobiliser l'énergie des équipes, à maintenir leur engagement au profit du projet de l'entreprise, et à organiser leur travail et leur usage des machines afin d'atteindre les objectifs définis dans le business plan. Elle donne lieu à des actions de type organisationnel et managérial (pilotage opérationnel). C'est un travail qui se fait au niveau intersubjectif, et pour lequel la prise en compte du travail vivant des opérateurs est indispensable. Il y faut comme nous l'avons souligné s'intéresser aux gens « pour de vrai », discuter avec eux le temps qu'il faut, à leur rythme, chercher à comprendre ce qu'ils font en détail. J'étais jusque-là, comme la plupart de mes pairs, convaincu que ce micro-management se déléguait à l'encadrement de proximité. C'est faux : en PDT il n'y a pas de management qui ne soit à la fois micro et stratégique. Le passage du micro au stratégique est incessant, dans les deux sens. C'est la combinaison de notre travail à tous les deux qui rend ce passage possible.

Le 10/09/2021 j'ai ainsi noté : « *Discussion Ingrid : besoin de structurer les process et de tout repenser. Je ne sais pas/ne veux pas le faire. SC ? D'où l'intérêt de faire une opération de croissance externe.*

*Sanseveria*¹⁰⁴ ? Amsterdam ? Bruxelles ? ». Je suis alors conscient de la nécessité de s'attaquer à l'organisation mais je suis réticent à m'y consacrer, et je cherche une solution économiquement viable pour faire croître le volume d'activité et permettre à SC de venir m'épauler.

Ce constat pose la question de la formation des managers : est-il possible de former des professionnels à un management de ce type ?

Par ailleurs, quelle est la portée de l'enquête en PDT s'il n'est pas possible de transformer les dirigeants au-delà d'un certain point ?

8.8.3. Éléments de méthode

Nous proposons ci-après quelques verbatims de SC afin d'illustrer sa pratique d'un management psychodynamique.

« J'ai commencé à mettre une méthode en place, et c'est toujours celle que j'applique aujourd'hui. Je reçois tous les employés pendant une heure ou une heure et demie et je les fais parler pour essayer de comprendre d'où ils viennent, ce qu'ils font, le rôle qu'ils s'imaginent jouer... Au fur et à mesure, cela me permet de dessiner la carte de l'organisation. Par ailleurs, en termes de management, les gens apprécient que votre première initiative soit de les recevoir, de vous adresser à eux. De fait, j'aime beaucoup réaliser cette sorte de cartographie de l'entreprise, essayer de comprendre ce qui existe. Ensuite, il faut détecter ce que l'on sait être important. Pour cela, j'ai mis en place des techniques, comme de consulter les dossiers du personnel et un certain nombre d'autres documents [...]

Lorsque nous sommes arrivés [...] j'ignorais tout du métier [...] et j'avais beaucoup à apprendre. D'une certaine manière, je trouve assez enrichissant d'être dans cette position d'infériorité, où les gens qui vous parlent savent forcément beaucoup plus de choses que vous. Vous êtes obligés d'écouter et de tenter de décrypter ce qui se cache derrière les mots techniques et le phrasé. Le fait d'aborder les gens de cette manière, en leur parlant de leur travail, fait qu'ils se livrent beaucoup. Or, mon rôle est d'identifier leur place dans l'organisation et de bâtir une structure. Cela permet de constater que souvent, les gens ne savent pas exactement ce qu'ils font, mais que le fait d'en parler avec eux, de le reformuler pour eux, de le rendre visible les valorise même si parfois, inconsciemment, certains ont tendance à cacher leurs savoir-faire. Il s'agit

¹⁰⁴ Le café situé juste en dessous de notre propre café, qui nous donnerait un accès direct sur la rue qui nous manque cruellement. J'ai eu plusieurs discussions avec la propriétaire, qui hésite à céder l'affaire

finalement toujours de la même chose ; faire apparaître l'organisation existante et ses blocages, identifier les savoirs existants et d'une certaine façon essayer de mettre tout cela en musique. » (L'entreprise Catering, p. 41)

« [Quand tu arrives dans une organisation, les salariés] voient d'abord le pouvoir. Ils vont aller tester si tu mérites ton pouvoir. Ils vont exiger :

- Qu'on leur crée des règles sur des problèmes qu'ils n'ont jamais résolus. Ils mettent le problème sur la table. Il va falloir plonger dans le travail réel. Ils amènent le réel et il va falloir en faire du prescrit. C'est un défi : on va voir si vous comprenez mieux que moi !*
- Ils attendent qu'on soit capable de ressortir des règles pour résoudre des problèmes jusque-là insolubles*
- Ils attendent beaucoup plus de connaissances sur les règles formelles : le droit, les conventions collectives, le cadre formel de travail (les pauses, la RH, les tickets restaurant...), tout ce qui touche leur vie quotidienne collective. La première chose qu'ils se disent avec une nouvelle direction ce n'est pas la stratégie, c'est parler de mon travail, de mon salaire, etc. donc de la vie quotidienne. On te fait passer des épreuves.*

Ils ne viennent pas avec des questions mais des exigences. C'est pour ça qu'on a commencé en écoutant les gens.

On n'arrive jamais dans une situation vierge : ils ont déjà travaillé, il y a déjà des règles. Ce ne sont pas tes règles, tes salariés, etc. Il faut être modeste au départ, mettre les choses au bon endroit... Il va falloir lire entre les lignes ce qui est dit.

L'instauration de l'autorité passe par des épreuves. Les salariés mettent au défi le dirigeant sur des questions très concrètes, qui mettent en jeu leur vie privée, la plupart du temps liées au temps de travail. Ils reconnaissent la supériorité technique assez facilement, un peu moins celle qui consiste à régler des problèmes. En revanche, ils mettent constamment au défi le dirigeant sur le premier conflit de légitimité qui est celui temps de travail/temps privé. Tout ce qui concerne les points de contact entre vie privée et vie au travail : transport, restauration, pauses cigarette, habillement (sécurité, uniforme, allure générale), grossesse, maladie, enfants... À chaque fois que le salarié se sent le droit de ramener sa vie privée dans le travail [...]

Sur ces points, le salarié attend des réponses précises, il attend qu'on connaisse le droit et qu'on le connaisse sans hésitation. Mais il n'attend pas uniquement une réponse en termes de droit

non plus. Les frontières étant floues, ils attendent qu'on les trace et qu'on les explicite [...] »
(Cours Sciences Po, 2015, notes de préparation pour la séance 4).

CONCLUSION

La structure de la thèse correspond peu ou prou à notre progression dans l'élaboration d'un management basé sur la psychodynamique. Comme nous avons tenté de le montrer, il s'agit d'un management qui se base sur l'activité déontique pour canaliser l'engagement individuel, lequel doit être compris comme une résultante du travail vivant. C'est la raison pour laquelle nous proposons, puisqu'il faut nommer les choses pour commencer à les faire exister, de le désigner par l'expression « management déontique ».

Nous avons commencé par nous familiariser avec la PDT, à nous l'approprier et l'avons progressivement utilisé comme grille d'analyse des phénomènes que nous observions. Cela correspond dans la thèse à la phase de restitution de la théorie et à sa modélisation.

Forts de notre connaissance de la PDT, nous avons commencé à diriger Musikia selon ces principes, en utilisant la délibération collective sur les règles comme dispositif de gestion permettant de traiter la quasi-totalité des questions opérationnelles.

Nous avons initié cette démarche chez Musikia en étant persuadés de garantir ainsi un environnement susceptible d'offrir à l'inévitable souffrance résultant du travail vivant un destin heureux, une transformation potentielle en plaisir au travail, via l'émancipation et la sublimation ordinaire décrites par la PDT.

Nous espérions confusément et naïvement que chacun des salariés allait s'engager dans cette voie activement et avec enthousiasme, ce qui permettrait à l'organisation d'atteindre une performance à la hauteur de cet engagement collectif.

Des résultats ont été obtenus, certains mesurables comme le taux de transformation ou le chiffre d'affaires par vendeurs, d'autres sont plus difficiles à observer : ils tiennent à la formation effective d'un collectif en lieu et place d'un fonctionnement jusque-là cloisonné, ou au développement de nouvelles modalités et de nouveaux lieux de délibération. Comme souvent en entreprise, les corrélations observées à l'époque, qui n'ont pas été documentées autrement que dans l'échange filmé avec C. Dejours sont toutefois insuffisamment étayées pour permettre l'établissement de liens de causalité.

Nous avons par ailleurs rapidement fait l'expérience des limites de notre approche et découvert que l'engagement des salariés était une disposition dont le maniement est délicat, paradoxalement ni nécessaire ni suffisante pour la réussite collective.

C'est l'étape de la mise en lumière de la face sombre de l'engagement, qui se matérialise par ce que nous avons désigné sous le nom d'initiative bien intentionnée solitaire, les initiatives BIS.

Cela rejoint ainsi les contributions théoriques de la thèse :

- L'enjeu principal ne consiste pas à faire en sorte que les salariés soient engagés mais à éviter leur désengagement
- Cet engagement doit être canalisé au moyen de pratiques managériales spécifiques
- Pratiquer un management qui tient compte du travail vivant ne contredit pas la relation de subordination mais nécessite une redéfinition de l'autorité, qui reste plus que jamais indispensable pour permettre les arbitrages et compenser la propension du travail vivant à générer du chaos.

Nous en sommes à peu près là lorsque je reprends la direction générale de Smith et SC la direction opérationnelle de Catering.

Nous restons dans la même perspective que précédemment, utilisant l'activité déontique comme dispositif de gestion universel, en investissant sur la coordination des intelligences afin de contribuer à la pérennité et au développement de l'entreprise qui nous fournit respectivement un revenu.

Cet objectif est encore plus présent lorsque je rachète l'entreprise, qu'elle devient indépendante et que SC m'y rejoint. Il s'agit en outre de promouvoir le plaisir au travail, pour nous comme pour les salariés. Pour emprunter la terminologie des entreprises agiles, il faut que le travail comporte une dose de « fun », mais pas sous la forme de toboggans, de bars à fruits ou de canapés colorés, plutôt sous la forme d'une contribution à l'accomplissement de soi.

Au terme de cette expérience, quelles observations et enseignements peut-on formuler ?

Nous avons cherché dans le chapitre 8 à rendre compte du réel du travail de management déontique, donc des obstacles et difficultés rencontrés. Il en ressort la confirmation de la place centrale qu'occupe la gestion de l'engagement dans le dispositif managérial. Les problématiques auxquelles nous devons faire face dans le cadre de ce « faire faire » qui définit le management finissent invariablement par mettre en jeu l'engagement des salariés, puisque celui-ci n'est pas dissociable du travail vivant. Sa canalisation dans le sens du collectif constitue le principal défi à relever pour le dirigeant.

À ce stade de l'expérience, c'est-à-dire en étant conscient qu'un processus de transformation est en marche, dont le calendrier est probablement plus lent que ce que la vie des affaires exige, nous observons que nous obtenons les résultats escomptés, bien que de façon plus progressive et moins

systematique qu'espéré : les salariés remobilisent leur intelligence, retrouvent le plaisir de travailler, s'énervent, râlent et s'échinent mais in fine nous disent leur satisfaction. La stratégie commerciale mise en place¹⁰⁵, qui consiste à repositionner Smith comme une véritable librairie et non comme une boutique d'aéroport vendant, entre autres, des livres, repose sur l'engagement des salariés. C'est une transformation de toute la culture de l'entreprise qui est en cours, dans un secteur qui repose peut-être encore plus que d'autres sur la subjectivité de chacun : nous demandons à chaque libraire de marquer son rayon de sa personnalité, de faire des choix et de les défendre. Il y a à l'évidence une résonance avec le travail vivant tel que décrit par la PDT.

Les histoires de travail que nous avons restituées montrent toutefois que plusieurs questions restent sans réponse, que nous avons synthétisées dans le tableau en annexe. Ces questions pourront nourrir la discussion.

Nous voudrions également développer le point suivant : lors de discussions au cours desquelles nous évoquions ces expériences, dans la sphère académique ou à l'extérieur, un parallèle a souvent été établi entre ce que nous décrivions de cette psychodynamique opérationnelle que nous mettions en place, et d'autres formes expérimentales se réclamant des mêmes objectifs d'engagement, de plaisir au travail, de réalisation de soi, visant à « redonner du sens au travail » : management participatif, entreprise libérée, holacratie, sociocratie, etc.

La plupart de ces modèles alternatifs ont été construits contre la bureaucratie et contre la frustration qui naît des limitations de la liberté qu'impose la soumission à une autorité dans le cadre d'une relation de subordination, les deux étant liées. Ils sont présentés comme des solutions au manque d'engagement, lequel est à l'origine d'une performance médiocre, ou à tout le moins inférieure à ce qu'elle pourrait être si les énergies étaient libérées. C'est ainsi qu'elles proposent de remplacer les hiérarchies, les modalités de prises de décisions et d'expression de l'autorité par des systèmes plus ou moins complexes et codifiés, des prescriptions parfois très précises, assorties le cas échéant de titres et de fonctions parfois étonnants.

Il nous semble qu'elles restent toutes construites avec cette brique élémentaire qui consiste à « donner une instruction », c'est-à-dire qu'elles ne descendent pas au niveau du travail vivant. Ce sont les émetteurs de l'instruction qui changent éventuellement, ou la façon de les transmettre, ou encore la façon de les élaborer. Mais il n'y a pas de remise en cause du fait qu'il faut travailler selon des prescriptions. La PDT ouvre cette boîte noire qu'est la prescription en disant : « une fois qu'on a donné une instruction, on n'a en réalité pas fait grand-chose, le travail n'a pas commencé ». Elle ajoute un

¹⁰⁵ Le plan de relance à 3 ans établi en 2021 s'intitule « *Back to books* »

deuxième étage : voici ce qui se passe, au niveau du psychisme, lorsque l'on travaille. Et encore un étage supplémentaire : voilà quel rôle joue le collectif dans cet affrontement de l'individu à sa tâche au sein d'une organisation¹⁰⁶.

A l'inverse des modèles alternatifs cités pour qui la bureaucratie constitue un repoussoir absolu, la PDT formule un plaidoyer pour une certaine forme de bureaucratie, une réhabilitation de l'autorité et en conséquence pas du tout une remise en cause de l'organisation hiérarchique elle-même, mais uniquement (ce qui est beaucoup) de la façon de donner des instructions, bref de diriger !

La question de la gouvernance, de la mission ou des finalités de l'entreprise, aussi importante soit-elle, nous apparaît ainsi secondaire. C'est la question du management qui prime et qui conditionne le reste. Un management déontique rend de facto impossible la prééminence de la valeur actionnariale sur tout autre objectif, il tend à faire prendre en compte les externalités négatives, et redonne à l'entreprise sa dimension politique tant à l'intérieur (pour le collectif qui la compose) que pour l'extérieur (qui fait face à une institution dont les décisions sont le fruit de délibérations collectives).

À titre de conclusion ultime, il nous faut enfin faire le constat de l'extrême exigence du dispositif managérial mis en place. Pour le dire très simplement, le management déontique que nous avons tenté de décrire est épuisant, il requiert de la part du manager une implication physique et émotionnelle très supérieure à ce que requiert un management traditionnel, qui accorde plus de place aux tableaux et à la coordination, moins aux gens et à la coopération. À cet égard et pour prolonger la réflexion ébauchée en fin de chapitre 8, il n'est pas certain que l'on puisse promouvoir sans réserve une généralisation du type de management dont nous rendons compte ici.

Il exige une personnalité particulière, et j'ai tenté d'illustrer au chapitre 8 à quel point sa mise en œuvre par deux dirigeants-proprétaires travaillant de façon complémentaire permettait de réunir les conditions rendant possible une direction de ce type. C'est une première limite importante.

Mais il en est une deuxième, qui pose la question de la responsabilité du dirigeant et de la dimension militante de la recherche comme de la direction d'entreprise : aurons-nous le courage de continuer si demain nous avons la possibilité de vendre l'entreprise pour une somme attractive ? J'ai utilisé l'image du « royaume » et de l'incroyable latitude dont dispose le dirigeant pour instaurer dans son entreprise le régime politique de son choix (voir §7.1.3). Si l'on accepte de considérer l'entreprise comme une institution, quel est le rôle de son dirigeant et qui en fixe les limites ? La réflexion sur le rôle

¹⁰⁶ Mais également quand il travaille seul : la problématique du rôle des pairs se retrouve sous une forme similaire y compris dans les pratiques artistiques solitaires (Bowness, 1989/2011)

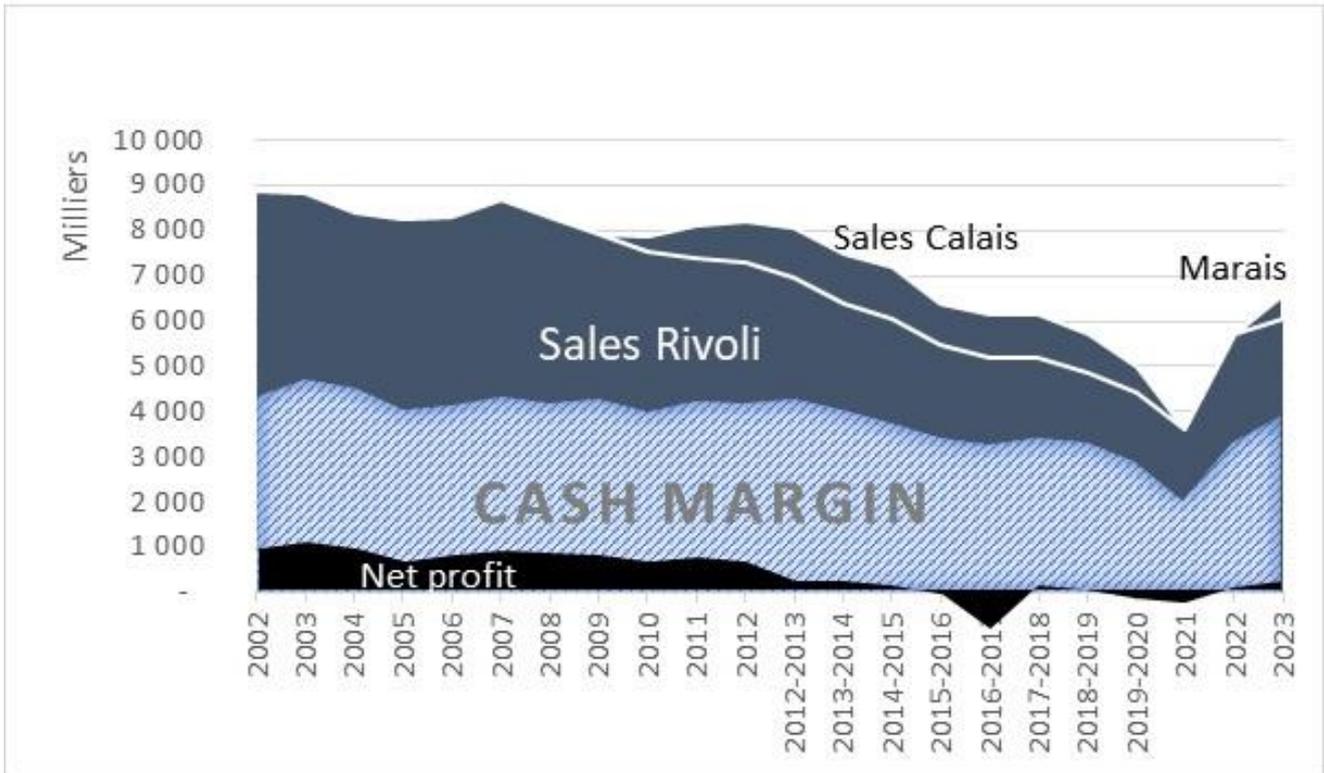
spécifiquement politique de l'entreprise dans la cité, tel que posée par Robé en 1999 et poursuivie récemment aux Bernardins, doit également traiter de la place du dirigeant. Le choix entre despotisme, managérialisme ou paternalisme, ne devrait pas être de son seul ressort, mais il faut également veiller à ce qu'à la fatigue d'être un « manager déontique » corresponde une reconnaissance particulière de la part de la société.

ANNEXES

I. Tableau de synthèse des questionnements

	Enseignements, questions et analyses		Hypothèses alternatives ou complémentaires
	Sur l'engagement	Sur le management	
Histoire #1 (flânerie délibérée)	Mise en évidence des initiatives BIS	Prendre soin du collectif c'est souvent bousculer les individus, contre les arrangements et les initiatives BIS	Le collectif comme moteur vs collectif comme résistance. Contrepartie : perte partielle du contrôle
Histoire #2 ("pas là pour vous aimer")		Une approche qui n'est pas séduisante pour tout le monde. Forme de servitude volontaire.	Limite d'une démarche non explicite. Nécessité de fournir les outils conceptuels en amont ?
Histoire #3 (Ingrid)	Engagement de l'expert / engagement du manager / engagement déontique	Demande une force que tout le monde n'a pas.	Question de l'universalité du modèle de la PDT, et du temps nécessaire à l'émancipation
Histoire #4 ("se battre sur tout")		Reconstituer le collectif avant d'espérer mettre en mouvement ceux qui refusent l'émancipation	L'engagement pour le collectif ne vient ni spontanément, ni immédiatement
Histoire #5 (Evernote)		De fortes résistances alors que l'on répond à une demande	L'émancipation passe aussi par la sortie de la posture victimaire, ce qui prend un temps qui n'est pas celui de l'entreprise
Histoire #6 (Alice)	Engagement de l'expert / engagement du manager / engagement déontique		Problématique de la prise de parole et de la loyauté.
Histoire #7 (Mathieu)	Passer de l'engagement de l'expert à l'engagement du manager	L'apprentissage managérial prend du temps, certains ne sont pas assez solides	Fragilisation des salariés
Histoire #8 (Marc)	Initiatives BIS et canalisation de l'engagement en lien avec un système de valeurs (cf. engagement bénévole)	Canaliser l'engagement = intervenir sur les valeurs.	Question de la délibération sur les valeurs (Dewey). Arbitrage des conflits de valeurs. Expliciter la démarche ?
Histoire #9 (Sébastien)	Canalisation de l'engagement		Les difficultés du renoncement et de l'auto limitation
Histoire #10 (Danielle)	Engagement individuel mais refus de jouer le jeu collectif		Question des différences culturelles (culture Britannique avant le rachat) + Routines défensives (Argyris)
Histoire #11 (Linda)	Abandon des initiatives BIS mais impossible grève du zèle		Limite d'une démarche non explicite. Nécessité de fournir les outils conceptuels en amont ?
Histoire #12 (Richard)	Impossible grève du zèle = enjeu de reconnaissance	Comment imposer le désengagement ?	Les difficultés du renoncement et de l'auto limitation. Pas de réponse managériale simple au surengagement
Histoire #13 (Henri)	Impossible grève du zèle		

II. Le retournement de Smith & Son



III. Iconographie



La librairie Smith & Son - RDC

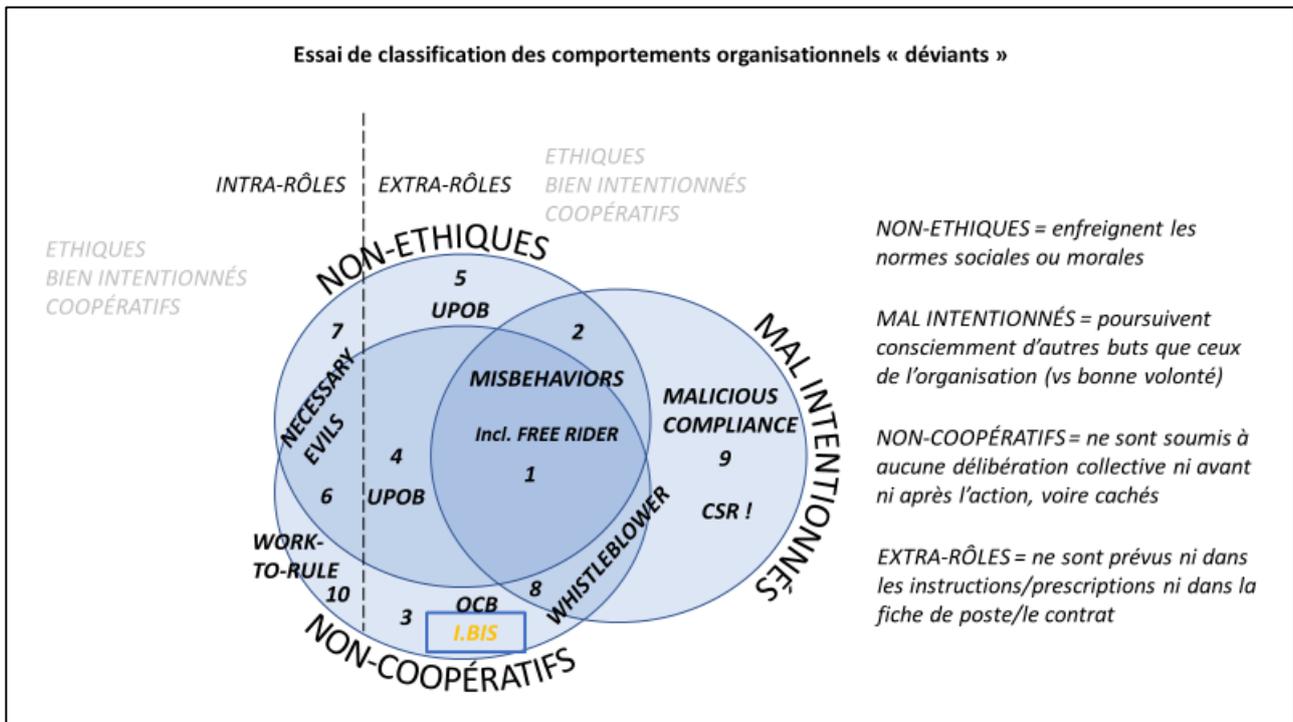


Le « wagon » - Café Smith & Son



L'escalier historique

IV. Initiatives BIS et concept apparentés (soutenance du 12/12)



EXTRA-RÔLE : non prévu dans les instructions, prescriptions ou dans la fiche de poste

1 : mal intentionné / non-éthique / caché => Misbehavior (Ackroyd & Thompson, 1999), I.e Free Rider (Olson, 1965)

2 : mal intentionné / non-éthique / coopératif => sabotage (Misbehavior)

3 : bien intentionné / éthique / solitaire => OCB (Organ, 1988) = **travail vivant... donc I.BIS**

4 : bien intentionné / non-éthique / caché => UPOB (Umphress & Bingham, 2011)

5 : bien intentionné / non-éthique / coopératif => UPOB (Umphress & Bingham, 2011)

8 : mal intentionné / éthique / caché => Whistleblowers (lanceurs d'alerte)

9 : mal intentionné / éthique / coopératif => certaines formes radicales d'action syndicale (avec conflit éthique potentiel)... Ou la CSR selon Friedman !

INTRA-RÔLE : explicitement prévu dans les instructions, prescriptions ou dans la fiche de poste, le contrat

6. Bien intentionné / non-éthique / solitaire => Necessary Evils (Molinsky & Margolis, 2005)

7. Bien intentionné / non-éthique / coopératif => Necessary Evils (Molinsky & Margolis, 2005)

10 : éthique / intra-rôle / solitaire => work-to-rule/malicious compliance... ou **travail prescrit**

NOTA : lorsque le contrat, nécessairement incomplet, prévoit la prise d'initiative (relation d'agence avec autonomie de moyens), la frontière entre intra et extra-rôle devient difficile à tracer.

Necessary Evils : « a work-related task in which an individual must, as part of his or her job, perform an act that causes emotional or physical harm to another human being in the service of achieving some perceived greater good » (Molinsky & Margolis, 2005, p. 247).

Unethical Pro-Organizational Behavior : « actions that are intended to promote the effective functioning of the organization or its members(e.g. leaders) and violate core societal values, mores, laws, or standards of proper conduct » or « doing bad things for good reasons » (Umphress & Bingham, 2011, p. 622).

Organizational Citizenship Behavior : « an individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and that in the aggregate promotes the effective functioning of the organization [...] A matter of personal choice such that its omission is not generally understood as punishable » (Organ, 1988, p.4).

Organizational Misbehavior : « acts in the work place that are done intentionally and constitute a violation of rules pertaining to such behaviors [...] Violation of the psychological contract, minor work place incivility, insulting behaviors, work place social undermining, theft of company assets, acts of destructiveness, vandalism and sabotage, substance abuse while at work and aggression perpetrated against fellow employees or toward the organizations » (Vardi & Weitz, 2004, p. 3-4)

Work-To-Rule (malicious compliance, quiet quitting) : the behavior of strictly following the orders despite knowing that compliance will have an unintended or negative outcome

Initiative BIS : une initiative (extra-rôle) destinée à servir les buts de l'organisation, menée sans concertation ni avant ni après. Diffère de l'OCB en ce que le comportement reste fortement lié à l'activité principale de l'individu.

BIBLIOGRAPHIE

- Ackroyd, S., Batt, R., Thompson, P., & Tolbert, P. S. (2009). *The Oxford Handbook of Work and Organization*. Oxford University Press.
- Aggeri, F. (2015). Les phénomènes gestionnaires à l'épreuve de la pensée économique standard Une mise en perspective de travaux de Jean Tirole. *Revue Française de Gestion*, 41(250), 65–85.
- Aggeri, F. (2016). La Recherche-Intervention : fondements et pratiques. In J. Barthélémy & N. Mottis (Eds.), *A la pointe du management. Ce que la recherche apporte au manager* (pp. 79–100). Dunod.
- Alchian, A. A., & Demsetz, H. (1972). Production, Information Costs, and Economic Organization. *American Economic Review*, 62(5), 777–795.
- Alderson, M. (2004). La psychodynamique du travail : objet, considérations épistémologiques, concepts et prémisses théoriques. *Santé Mentale Au Québec*, 29(1), 243–260.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18.
- Alter, N. (2002). *Les logiques de l'innovation*. Editions la Decouverte.
- Alter, N. (2010). *Donner et prendre. La coopération en entreprise*. Ed. La Decouverte.
- Alvesson, M., Bridgman, T., & Willmott, H. (2009). *The Oxford handbook of critical management studies*. Oxford University Press.
- Alvesson, M., & Sandberg, J. (2011). Generating research questions through problematization. *Academy of Management Review*.
- Amado, G., & Enriquez, E. (1997). Psychodynamique du travail et psychosociologie. *Revue Internationale de Psychosociologie*, 4(06–07), 157–168.
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 1–14.
- Arendt, H. (1983). *Condition de l'homme moderne*. Calmann-Levy. (Original work published 1961)
- Argyris, C. (1995). *Savoir pour agir : Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*. InterEditions.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: a theory of action perspective*. Addison-Wesley.
- Arnaud, G. (2004). *Psychanalyse et organisation*. Armand Colin.
- Arnaud, G., Fugier, P., & Vidaillet, B. (2018). Psychanalyse des organisations. In *Psychanalyse des organisations*. ERES.
- Arrow, K. J. (1974). *The limits of organization*. Norton.
- Aubert, N. (1990). La névrose professionnelle. In J.-F. Chanlat (Ed.), *L'individu dans l'organisation : Les dimensions oubliées*. Presses de l'Université de Laval.
- Avenier, M.-J. (2011). Les paradigmes épistémologiques constructivistes. *Management & Avenir*, 3(43), 372–391.

- Babeau, O., & Chanlat, J.-F. (2008). La transgression, une dimension oubliée de l'organisation. *Revue Française de Gestion*, 34(183), 201–219.
- Babeau, O., & Chanlat, J.-F. (2011). Déviance ordinaire, innovation et gestion. L'apport de Norbert Alter. *Revue Française de Gestion*.
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265–269.
- Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). Work engagement: current trends. *Career Development International*, 23(1), 4–11.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011a). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4–28.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011b). Work engagement: Further reflections on the state of play. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 74–88.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223.
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 147–154.
- Barnard, C. (1938). *The Functions of the Executive*. Harvard University Press.
- Bass, B. M. (1991). Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31.
- Baudry, B., & Dubrion, B. (2009). L'influence des travaux de Chester I. Barnard sur la théorie économique contractualiste de la firme : une appréciation critique. *Actes de La Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*.
- Baudry, B., & Tinel, B. (2003). Une analyse théorique des fondements et du fonctionnement de la relation d'autorité intrafirme. *Revue Économique*, 54(2), 229–251.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*, 66(1), 32–40.
- Berle, A. A., & Means, G. C. (1932). *The Modern Corporation and Private Property*. MacMillan.
- Bernard, C. (1966). *Introduction à l'étude de la médecine expérimentale*. Garnier Flammarion. (Original work published 1865)
- Bertaux, D. (1997). *Les récits de vie*. Nathan Université.
- Bidet, A. (2010). Qu'est-ce que le vrai boulot ? Le cas d'un groupe de techniciens. *Sociétés Contemporaines*, 2(78), 115–135.
- Bidet, A. (2011). *L'Engagement dans le travail . Qu'est-ce que le vrai boulot ?* Presses Universitaires de France.
- Bidet, A., Quéré, L., & Truc, G. (2011). Ce à quoi nous tenons. Dewey et la formation des valeurs. In John DEWEY, *La Formation des valeurs* (pp. 5–64). Editions la Decouverte.
- Billiard, I. (2002). Les pères fondateurs de la psychopathologie du travail en butte à l'énigme du travail. *Cliniques Méditerranéennes*, 66(2), 11–29.
- Blau, G. J. (1985). The measurement and prediction of career commitment. *Journal of Occupational Psychology*, 58(1), 274–284.

- Boltanski, L., & Chiapello, E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Gallimard.
- Boudon, R. (2002). Théorie du choix rationnel ou individualisme méthodologique ? *Sociologie et Sociétés*, 34(1), 9.
- Bouilloud, J.-P. (2023). *Pouvoir faire un beau travail- Une revendication professionnelle*. ERES.
- Bouville, G., Lay, S. Le, & Mahut, D. (2021). *Quelles formes d'engagement au travail dans le « sale boulot » d'éboueur ? Une approche par la sociologie de l'activité*. 1–25.
- Bowness, A. (2011). *Les conditions du succès - Comment l'artiste moderne devient-il célèbre ?* Editions Allia. (Original work published 1989)
- Burawoy, M. (2015). *Produire le consentement*. La ville brûle. (Original work published 1979)
- Burnham, J. (1941). *The Managerial Revolution : What is Happening in the World*. John Day Company.
- Cantor, D. E., Morrow, P. C., & Montabon, F. (2012). Engagement in Environmental Behaviors Among Supply Chain Management Employees: An Organizational Support Theoretical Perspective. *Journal of Supply Chain Management*, 48, 33–51.
- Carpentier-Roy, M.-C. (1991). *Corps et âme, Psychopathologie du travail infirmier*. Liber.
- Castoriadis, C. (1974). *L'Expérience du mouvement ouvrier vol 2 : Prolétariat et Organisation*. UGE. (Original work published 1949–1964)
- Chanlat, J.-F. (1990). *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées* (Éditions Eska (ed.)). Presses de l'Université Laval.
- Chanlat, J.-F. (1994). Francophone Organizational Analysis (1950-1990): An Overview. *Organization Studies*, 15(1), 47–79.
- Chanlat, J.-F. (1998). *Sciences sociales et management. Plaidoyer pour une anthropologie générale*. Presses de l'Université Laval.
- Chanlat, J.-F. (1999). Nouveaux modes de gestion, stress professionnel et santé au travail. In I. Brunstein (Ed.), *L'homme à l'échine pliée - Réflexions sur le stress professionnel*. Desclée de Brouwer.
- Chanlat, J.-F. (2005). La recherche en gestion et les méthodes ethnosociologiques. In P. Roussel & F. Wacheux (Eds.), *Management des ressources humaines - Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales* (pp. 159–175). De Boeck Supérieur.
- Chanlat, J.-F. (2017). La place de la subjectivité dans les théories managériales : un regard socio-historique. In D. Mercure & M.-P. Bourdages Sylvain (Eds.), *Travail et Subjectivité. Perspectives Critiques*. Presses de l'Université de Laval.
- Chanlat, J.-F. (2019). Corporations, Organization, and Human Action: an anthropological critique of agency theory. In T. Clarke, J. O'Brien, & C. O'Kelley (Eds.), *The Oxford Handbook of the Corporation*. Oxford University Press.
- Chanlat, J.-F. (2021). Autorité, pouvoir et démocratie dans des sociétés occidentales contemporaines en crise du collectif. *Le Libellio d'AEGIS*, 17(2), 7–18.
- Chanlat, J.-F. (2022). *Management, sciences sociales et sociétés : plaidoyer pour une anthropologie élargie*. Presses de l'Université Laval.
- Chanlat, J.-F. (2023). *Homo Anthropologicus - La gestion à l'épreuve de la condition humaine*. EMS

Editions Management et Société.

- Chanlat, J.-F., & Pierre, P. (2018). *Le management interculturel Évolution, tendances et critiques*. EMS Editions Management et Société.
- Charreire Petit, S., & Huault, I. (2017). *Les Grands Auteurs en Management*. Editions EMS.
- Chaserant, C. (2010). L'autorité ne fait pas le contrat de travail : Une critique du modèle de Simon (1951). *Cahiers d'économie Politique*, n° 58(1), 61–81.
- Chavier, S. (2007). *Qu'est-ce qu'un jeu ?* Vrin.
- Clot, Y. (2006). Clinique du travail et clinique de l'activité. *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, n° 1(1), 165.
- Clot, Y. (2010). *Le Travail à coeur. Pour en finir avec les risques psycho-sociaux*. Editions la Decouverte.
- Clot, Y., & Dejours, C. (1997). « Des hommes et des machines : sociologie et psychologie » [À propos du livre de Nicolas Dodier, « Les hommes et les machines »]. *Sciences Sociales et Santé*, 15(2), 107–124.
- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386–405.
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17(3), 336–354.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400.
- Coriat, B., & Weinstein, O. (1995). *Les Nouvelles théories de l'entreprise*. Librairie Générale Française.
- Cousineau, M., & Damart, S. (2017). Le management des bénévoles, entre outils et valeurs: Une approche par les paradoxes. *Revue Française de Gestion*, 262(1), 19–36.
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834–848.
- Crawford, M. B. (2010). *Éloge du carburateur : essai sur le sens et la valeur du travail*. Ed. La Decouverte.
- Crozier, M. (1963). *Le phénomène bureaucratique*. Editions du Seuil.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Editions du Seuil.
- Cyert, R. M., & March, J. A. (1963). *A Behavioral theory of the firm*. Prentice Hall.
- Czander, W. M. (1996). The Psychodynamics of Work and Organizations: Theory and Application. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 184.
- D'Iribarne, P. (1989). *La logique de l'honneur - Gestion des entreprises et traditions nationales*. Editions du Seuil.
- D'Iribarne, P. (2012). *Performance au travail: Et si tout commençait par les bureaux ?* Italiques.
- D'Iribarne, P., Segal, J.-P., Chevrier, S., Henry, A., & Treguer-Felten, G. (2022). *Cultures et management international. Un nouveau paradigme*. Presses des Mines.
- Daniellou, F., Laville, A., & Teiger, C. (1983). Fiction et réalité du travail ouvrier. *Les Cahiers Français*, 209, 39–45.

- Dashtipour, P., & Vidaillet, B. (2017). Work as affective experience: The contribution of Christophe Dejours' 'psychodynamics of work.' *Organization*, 24(1), 18–35.
- Davel, E., Chanlat, J.-F., & Dupuis, J.-P. (2008). *Gestion en contexte interculturel*. Presses de l'Université de Laval / Hermann.
- David, A., Hatchuel, A., & Laufer, R. (2012). Les nouvelles fondations des sciences de gestion. In *Collection Economie et gestion*.
- De Gaulejac, V. (2005). *La société malade de la gestion. Idéal gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Editions du Seuil.
- De Gaulejac, V. (2011). *Travail, les raisons de la colère*. Editions du Seuil.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Favoriser la motivation optimale et la santé mentale dans les divers milieux de vie. *Psychologie Canadienne*, 49(1), 24–34.
- Dejours, C. (1996). "Centralité du travail" et théorie de la sexualité. *Adolescence*, 14, 9–29.
- Dejours, C. (2001). Subjectivité, Travail et action. *La Pensée*, 328, 7–19.
- Dejours, C. (2003). L'évaluation du travail à l'épreuve du réel - Critique des fondements de l'évaluation. In *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel*. Editions Quae / INRA.
- Dejours, C. (2007a). Admettre la centralité du travail. *Contact Santé*.
- Dejours, C. (2007b). La reconnaissance - Introduction au dossier. *Travailler*, 2(18), 7–16.
- Dejours, C. (2009). *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*. Editions du Seuil. (Original work published 1998)
- Dejours, C. (2009a). *Travail vivant t.1 Sexualité et travail*. Payot.
- Dejours, C. (2009b). *Travail vivant t.2 Travail et émancipation*. Payot.
- Dejours, C. (2010). La clinique du travail entre vulnérabilité et domination. In Y. Clot & D. Lhuilier (Eds.), *Travail et santé* (pp. 125–144). ERES.
- Dejours, C. (2010). *Le Facteur humain*. Presses Universitaires de France. (Original work published 1995)
- Dejours, C. (2012a). *La panne. Repenser le travail et changer la vie*. Bayard.
- Dejours, C. (2012b). *Le management comme travail*.
- Dejours, C. (2015). *Le choix : souffrir au travail n'est pas une fatalité*. Bayard.
- Dejours, C. (2015). *Travail usure mentale (essai de psychopathologie du travail)* (4th ed.). Bayard. (Original work published 1980)
- Dejours, C. (2016). *Situations du travail*. PUF.
- Dejours, C. (2017). L'engagement du corps dans l'intelligence à l'épreuve du travail vivant. In G. Amado (Ed.), *La créativité au travail* (pp. 61–80). ERES.
- Dejours, C. (2021). *Ce qu'il y a de meilleur en nous*. Payot.
- Dejours, C. (2022). Travail et souffrance éthique. *Délibérée*, N° 15(1), 70–75.
- Dejours, C. (2023). Le travail c'est aussi compliqué que l'inconscient. In G. Perez (Ed.), *Les Derniers Maîtres* (pp. 175–251). Les Editions de l'Atelier.

- Dejours, C., Cottin-Marx, S., & Le Lay, S. (2021). « Il faut une théorie de la coopération, du travail vivant individuel et collectif. ». *Mouvements*, n° 106(2), 27–40.
- Dejours, C., & Morel, A. (2023). La psychanalyse reste une invention de la folie. *Carnet Psy*, 1(258), 4–11.
- Detchessahar, M. (2019). *L'Entreprise Délibérée* (M. Detchessahar (ed.)). Nouvelle Cité.
- Detœuf, A. (1982). *Propos d'O.L. Barenton Confiseur*. Editions d'Organisation. (Original work published 1937)
- Dewey, J. (2011). *La formation des valeurs*. Editions la Decouverte. (Original work published 1939)
- Dodier, N. (1995). *Les hommes et les machines. La conscience collective dans les sociétés technicisées*. Métailié.
- Dubar, C. (1991). *La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles*. Armand Colin.
- Dumez, H. (2012). Qu'est-ce que l'abduction, et en quoi peut-elle avoir un rapport avec la recherche qualitative ? *Le Libellio d'AEGIS*, 8(3), 3–9.
- Dupuy, F. (2011). *Lost in Management*. Editions du Seuil.
- Durand, J.-P., Baszanger, I., & Dejours, C. (2000). Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale. *Sociologie Du Travail*, 42(Vol. 42-n° 2), 313–340.
- Ehrenberg, A. (1995). *L'individu incertain*. Hachette.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
- Enriquez, E. (1983). *De la horde à l'État. Essai de psychanalyse du lien social*. Gallimard.
- Eraly, A. (2019). *Une Démocratie sans autorité*. ERES.
- Etzioni, A. (1961). *A Comparative Analysis of Complex Organizations*. Free Press.
- Eynaud, P., & Carvalho de França Filho, G. (2019). *Solidarité et organisation : penser une autre gestion*. ERES.
- Favereau, O. (2006). Objets de gestion et objet de la théorie économique. *Revue Française de Gestion*, 32(160), 67–80.
- Favereau, O. (2014). *Entreprises : la grande déformation*. Collège des Bernardins.
- Favereau, O. (2016). *Penser le travail pour penser l'entreprise*. Presse des Mines.
- Favereau, O. (2018). La codétermination est la forme normale du gouvernement d'entreprise. *Contribution Au Colloque Gouvernement, Participation et Mission de l'entreprise*.
- Favereau, O., & Bessy, C. (2003). Institutions et économie des conventions. *Cahiers d'économie Politique*, 1(44), 119–164.
- Fayol, H. (1999). *Administration Industrielle et générale*. Dunod. (Original work published 1916)
- Ferreras, I. (2017). *Firms as political entities. Saving democracy through economic bicameralism*. Cambridge University Press.
- Fischer, G.-N. (2016). Les Espaces de Travail: Enjeux humains. In J.-F. Dortier (Ed.), *La Communication - Des relations interpersonnelles aux réseaux sociaux* (pp. 168–178). Editions Sciences

Humaines.

- Fleming, P., & Sturdy, A. (2009). "Just be yourself!": Towards neo-normative control in organisations? *Employee Relations*, 31(6).
- Foot, E. (1951). Identification as the Basis for a Theory of Motivation. *American Sociological Review*, 16(1), 14–21.
- Foucault, M. (1963). *Naissance de la clinique : une archéologie du regard médical*. Presses Universitaires de France.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*.
- Friedmann, G. (1964). *Le Travail en miettes*. Gallimard. (Original work published 1956)
- Frimousse, S., & Peretti, J.-M. (2020). *Produire du savoir et de l'action*. Editions EMS.
- Gautier, F., & Pezet, É. (2008). « *Le taylorisme, c'est dépassé* ». 148–156.
- Geertz, C. (1998). La description dense. *Enquête*, 6, 73–105.
- George, J. M. (2009). The Illusion of will in organizational behavior research: Nonconscious processes and job design. *Journal of Management*, 35(6), 1318–1339.
- George, J. M. (2010). More engagement is not necessarily better: The benefits of fluctuating levels of engagement. In *Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice*. (pp. 253–262).
- George, J. M. (2011). The wider context, costs, and benefits of work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 53–59.
- Gernet, I., & Dejours, C. (2009). Évaluation du travail et reconnaissance. *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, n° 8(2), 27–36.
- Getz, I. (2009). Liberating Leadership: How the Initiative-Freeing Radical Organizational Form Has Been Successfully Adopted. *California Management Review*, 51(4), 32–58.
- Ghoshal, S. (2005). Bad management theories are destroying good management practices. *Academy of Management Learning & Education*, 4(1), 75–91.
- Girin, J. (2016). *Langage, organisations, situations et agencements* (J.-F. Chanlat, H. Dumez, & M. Breton (eds.)). Presses de l'Université de Laval.
- Girin, J. (2016). Les agencements organisationnels. In *Langage, Organisations, Situations et Agencements*. Presses de l'Université de Laval / Hermann. (Original work published 1995)
- Glaserfeld, E. von. (1984). An Introduction to Radical Constructivism. In P. Watzlawick (Ed.), *The invented reality* (pp. 17–40). Norton. (Original work published 1981)
- Goffman, E. (1961). *Encounters: Two Studies in the Sociology of Interactions*. Bobbs-Merrill.
- Gorz, A. (1988). *Métamorphoses du travail, quête du sens*. Galilée.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: a journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Grossman, S. J., & Hart, O. D. (1986). The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration. *Journal of Political Economy*, 94(4), 691–719.
- Hart, O. D., & Moore, J. (1990). Property Rights and the Nature of the Firm. *Journal of Political*

- Economy*, 98(6), 1119–1158.
- Hart, O. D., & Moore, J. (2008). Contracts as Reference Points. *The Quarterly Journal of Economics*, CXXIII(1), 1–48.
- Hassard, J. (1990). *The Sociology of Time*. Palgrave Macmillan UK.
- Hatchuel, A. (1994). Frédéric Taylor : une lecture épistémologique. L'expert, le théoricien, le doctrinaire. In J.-P. Bouilloud & B.-P. Lecuyer (Eds.), *L'invention de la gestion. Histoire et pratiques*. L'Harmattan.
- Hatchuel, A. (2021). *Ce que gérer veut dire. Voyages à travers les dérives et les réinventions de l'entreprise contemporaine*. MA Editions.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty : responses to decline in firms, organizations, and states*. Harvard University Press.
- Huneman, P. (2020). Chercheurs vs managers de la recherche : la guerre des mots. *The Conversation France*.
- Jaques, E. (1951). *The Changing Culture of a Factory*. Routledge & Kegan Paul/Tavistock Press.
- Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and capital structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305–360.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *The Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kanigel, R. (1997). *The One Best Way: Frederick Winslow Taylor and the Enigma of Efficiency*. Viking.
- Kanungo, R. N. (1979). The concepts of alienation and involvement revisited. *Psychological Bulletin*, 86(1), 119–138.
- Kets de Vries, M. F. R., & Cheak, A. (2014). *Psychodynamic Approach* (No. 45; EFE).
- Kim, W., Kim, J., Woo, H., Park, J., Jo, J., Park, S. H., & Lim, S. Y. (2010). The Relationship Between Work Engagement and Organizational Commitment: Proposing Research Agendas Through a Review of Empirical Literature. *Human Resource Development Review*, 16(4), 350–376.
- Klein, H. J., Molloy, J. C., & Brinsfield, C. T. (2012). Reconceptualizing Workplace Commitment to Redress a Stretched Construct: Revisiting Assumptions and Removing Confounds. *Academy of Management Review*, 37(1), 130–151.
- Knights, D., & Willmott, H. (1989). Power and subjectivity at work: From degradation to subjugation in social relations. *Sociology*, 23(4), 535–558.
- Landemore, H., & Ferreras, I. (2016). In defense of workplace democracy: Towards a justification of the firm–state analogy. *Political Theory*, 44(1), 53–81.
- Le Guillant, L. (1957). *Le Drame humain du travail*. Editions Eres.
- Le Texier, T. (2022). *Le Maniement des hommes*. Editions la Decouverte. (Original work published 2016)
- Lefevre, S., & Ollitrault, S. (2007). Les militants face aux contraintes managériales : le cas des groupes locaux de Handicap International. *Sociologies Pratiques*, 15(2), 97.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Sciences*. Harper and Row.
- Lhuillier, D. (2006). Cliniques du travail. *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, n° 1(1), 179.

- Lhuillier, D., & Dejours, C. (2009). Résistance et défense. *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, 1(7), 225–234.
- Linhart, D. (2015). *La comédie humaine du travail. De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*. Eres.
- Linhart, D. (2021). *L'Insoutenable subordination des salariés*. ERES.
- Linhart, R. (1978). *L'Établi*. Editions de Minuit.
- Lochmann, A. (2019). *La vie solide : la charpente comme éthique du faire*. Payot & Rivages.
- Lopes, H. (2005). Utilité, normes et sentiments moraux. *Revue Du MAUSS*, 25(1), 404.
- Lopes, H. (2011). Why do people work? Individual wants versus common goods. *Journal of Economic Issues*, 45(1), 57–74.
- Lopes, H. (2015). *The specificity of the employment relationship – Exploring the micro-foundations of the firm*.
- Lopes, H. (2016). La spécificité morale de la relation d'emploi. In O. Favereau (Ed.), *Penser le travail pour penser l'entreprise* (pp. 63–78). Presse des Mines.
- Lopes, H. (2018). The moral dimensions of the employment relationship: Institutional implications. *Journal of Institutional Economics*, 14(1), 103–125.
- Lopes, H. (2019). The (De)Politicisation of Work – An Inquiry into the Political Function of Work*. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 119, 149–170.
- Lopes, H. (2020). Taking Authority Seriously - Institutional Implications. *Journal of Economic Issues*, 54(3), 613–627.
- Lopes, H. (2021). The Centrality of Work: A Foundation for Political Economy. *Review of Political Economy*, 0(0), 1–16.
- Lopes, H. (2022). The deontic basis of the firm - Implications for corporate governance. *European Management Review*, 1–10.
- Loriol, M. (2003). Donner un sens à la plainte de fatigue au travail. *L'Année Sociologique*, 53(2), 459–486.
- Marglin, S. (1974). What do bosses do? The origins and functions of hierarchy in capitalist production. *Review of Radical Political Economics*, 6(2), 60–112. (Original work published 1971)
- Martineau, R. (2022, April 8). On devrait vouloir non pas de moins de bureaucratie, mais de meilleures bureaucraties. *Le Monde*.
- Marx, K. (1867). *Le Capital*.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it. In *Atlantic*.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. McGraw Hill.
- Mead, G. H. (1934). *Mind, Self and Society*. University of Chicago Press.
- Méda, D. (2018). De la démocratie au travail. *Le Monde*.
- Menzies, I. E. (1960). A case study in the functioning of social systems as a defense against anxiety. *Human Relations*, 13, 95–121.

- Mercure, D., & Bourdages-Sylvain, M.-P. (2017). *Travail et Subjectivité. Perspectives critiques*. Presses de l'Université Laval.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 1*(1), 61–89.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace Toward a general model. *Human Resource Management Review, 11*, 299–326.
- Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D., & Jackson, D. N. (1989). Organizational Commitment and Job Performance: It's the Nature of the Commitment That Counts. *Journal of Applied Psychology, 74*(1), 152–156.
- Meyer, J. P., & Smith, C. A. (2000). HRM Practices and Organizational Commitment: Test of a Mediation Model. *Canadian Journal of Administrative Sciences, 17*(4), 319–331.
- Moisdon, J.-C. (2007). La recherche-intervention en gestion : de la prescription à l'énigme. *Education Permanente, 170*, 87–97.
- Molinier, P. (2006). *Les enjeux psychiques du travail* (2008th ed.). Payot & Rivages.
- Molinsky, A., & Margolis, J. (2005). Necessary evils and interpersonal sensitivity in organizations. *Academy of Management Review, 30*(2), 245–268.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? *Journal of Applied Psychology, 76*(6), 845–855.
- Morrow, P. C. (1983). Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment. *Academy of Management Review, 8*(3), 486–500.
- Morrow, P. C. (1993). *The Theory and Measurement of work commitment*. Jai Press Inc.
- Mottaz, C. J. (1989). An Analysis of the Relationship between Attitudinal Commitment and Behavioral Commitment. *The Sociological Quarterly, 30*(1), 143–158.
- Mousli, M. (2010). *Les Grandes figures du management*. Les Petits Matin / Alternatives Economiques.
- Mowday, R. T., Porter, L., & Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism & Turnover*. Academic Press.
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Belknap Press/Harvard University Press.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York University Press.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment. The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology, 71*, 492–499.
- Ohayon, A. (1997). Psychologie et psychanalyse appliquées au monde des affaires. Les précurseurs oubliés de la psychosociologie en France. *Revue Internationale de Psychosociologie, 4*(6–7), 31–44.
- Olson, M. (1965). *Collective Action. Public Goods and the Theory of Groups*. Harvard University Press.
- Organ, D. W. (1988). Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. In *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/D. C. Heath

and Com.

- Penley, L. E., & Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 43–59.
- Perrot, S. (2005). L'engagement au travail : une analyse psychométrique de l'échelle de Kanungo. *Revue de Gestion Des Ressources Humaines*, 58, 31–44.
- Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. University of Chicago Press.
- Porter, L. W., Mowday, R. T., & Steers, R. M. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603–609.
- Rappin, B. (2021). De la flânerie. Un improbable dialogue entre F.W. Taylor et W. Benjamin. *Actuel Marx*, 69(1), 149–168.
- Rawls, J. (1955). Two Concepts of Rules. *The Philosophical Review*, 64(1), 3–32.
- Renault, E. (2012). Dewey et la centralité du travail. *Travailler*, 28(2), 125.
- Revault d'Allonnes, M. (2006). *Le pouvoir des commencements. Essai sur l'autorité*. Editions du Seuil.
- Reynaud, J.-D. (1989). *Les Règles du jeu, l'action collective et la régulation sociale*. Armand Colin.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance. *The Academy of Management Journal*, 53(3), 617–635.
- Ricoeur, P. (2001). *Le Juste 2*. Editions Esprit.
- Robé, J.-P. (1999). *L'entreprise et le droit*. Presses Universitaires de France.
- Robé, J.-P. (2009). À qui appartiennent les entreprises ? *Le Débat*, 155(3), 32.
- Robé, J.-P. (2012). Being done with Milton Friedman. *Accounting, Economics and Law*, 2(2).
- Rojot, J., Roussel, P., & Vandenberghe, C. (2009). *Comportement Organisationnel vol.3*. De Boeck Supérieur.
- Roy, D. F. (1959). Banana Time: Job Satisfaction and Informal Interaction. *Human Organization*, 18(4), 158–168.
- Sainsaulieu, R. (1977). *L'identité au travail*. Presses de la Fondation des Sciences Politiques.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Managerial Psychology*, 6(1), 19–38.
- Salancik, G. R. (1977). Commitment is too easy! *Organizational Dynamics*, 6, 62–80.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romà, V. A., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: a Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.
- Schön, D. A. (1992). *The Reflective Practitioner How Professionals Think in Action*. Routledge.

(Original work published 1983)

- Schön, D. A. (1995). The new scholarship requires a new epistemology. In *Change* (Vol. 27, Issue 6).
- Segrestin, B., & Hatchuel, A. (2012). *Refonder l'entreprise*. Editions du Seuil.
- Segrestin, B., & Vernac, S. (2018). *Gouvernement, participation et mission de l'entreprise*. Herrmann.
- Seignour, A. (2016). La gestion du travail dans les grandes firmes : marchande et bureaucratique. In O. Favereau (Ed.), *Penser le travail pour penser l'entreprise* (pp. 107–124). Presse des Mines.
- Seligman, M. E. P. (2019). Positive Psychology: A Personal History. *Annual Review of Clinical Psychology*, 15, 1–23.
- Sievers, B. (1990). La motivation : un ersatz de significations. In J.-F. Chanlat (Ed.), *L'individu dans l'organisation - Les dimensions oubliées*. Presses de l'Université Laval/Eska.
- Simon, H. A. (1951). A Formal Theory of Employment Relationship. *Econometrica*, 19(3), 293–305.
- Simon, H. A. (1957). *Models of man : social and rational*. Wiley.
- Sivadon, P. (1952). Psychopathologie du travail. *L'Évolution Psychiatrique*, 3, 441–474.
- Solinger, O. N., van Olffen, W., & Roe, R. A. (2008). Beyond the Three-Component Model of Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 70–83.
- Somers, M. J., & Birnbaum, D. (1998). Work-related commitment and job performance : it's also the nature of the performance that counts. *Journal of Organizational Behavior*, 19(6), 621–634.
- Staw, B. M. (1977). Two Sides of Commitment. *Annual Meeting of the Academy of Management*.
- Supiot, A. (1994). *Critique du droit du travail*. Presses Universitaires de France.
- Supiot, A. (2012). Introduction. In B. Trentin (Ed.), *La Cité du travail. Le fordisme et la gauche* (pp. 13–31). Fayard.
- Supiot, A. (2015). *La Gouvernance par les nombres*. Fayard.
- Supiot, A. (2019). *Le Travail n'est pas une marchandise*. Editions du Collège de France.
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers.
- Tinel, B. (2004a). "A quoi servent les patrons ?" *Marglin et les radicaux américains*. ENS Editions.
- Tinel, B. (2004b). Que reste-t-il de la contribution d'Alchian et Demsetz à la théorie de l'entreprise ? *Cahiers d'économie Politique*, n° 46(1), 67–89.
- Tremblay, M., Cloutier, J., Simard, G., Chênevert, D., & Vandenberghe, C. (2010). The role of HRM practices, procedural justice, organizational support and trust in organizational commitment and in-role and extra-role performance. *International Journal of Human Resource Management*, 21(3), 405–433.
- Trentin, B. (2012). *La Cité du Travail*. Fayard.
- Trist, E., & Bamforth, K. W. (1951). Some social and psychological consequences of the Longwall Method of coal-getting: An examination of the psychological situation and defences of a work group in relation to the social structure and technological content of the work system. *Human Relations*, 1(4), 3–38.
- Uchida, S., Sznalwar, L. I., & Lancman, S. (2011). Aspects épistémologiques et méthodologiques de la psychodynamique du travail. *Travailler*, 25(1), 29–44.

- Umphress, E. E., & Bingham, J. B. (2011). When Employees Do Bad Things for Good Reasons: Examining Unethical Pro-Organizational Behaviors. *Organization Science*, 22(3), 621–640.
- Vatin, F. (2001). Défense du travail. *Revue Du MAUSS*, 18(2), 145. <http://www.cairn.info/revue-du-mauss-2001-2-page-145.htm>
- Veil, C. (1964). *Hygiène mentale du travailleur*. Le François Ed.
- Weil, S. (1949). *L'Enracinement : prélude à une déclaration des devoirs envers l'être humain*. Gallimard.
- Weil, S. (1951). *La condition ouvrière*. Gallimard.
- Weil, S. (2020). *Réflexions sur les causes de la liberté et de l'oppression sociale*. Payot. (Original work published 1934)
- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *Academy of Management Review*, 7(3), 418–428.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications: A Study in the Economics of Internal Organization*. Free Press.
- Wisner, A. (1995). *Réflexions sur l'ergonomie (1962-1995)*. Octares.
- Zaleznik, A. (1977). Managers and Leaders: Are They Different? *Harvard Business Review*, 15(3), 75–84.
- Zask, J. (2015). *Introduction à John Dewey*. Editions la Decouverte.

RÉSUMÉ

L'ambition de la psychodynamique du travail consiste à rendre compte des phénomènes de souffrance et de plaisir au travail. Elle repose sur le concept de travail « *vivant* », qui permet de comprendre les ressorts de l'investissement subjectif dans le travail. C'est un cadre théorique peu mobilisé en gestion. Cette thèse en suggère un usage plus important, et s'attache à montrer comment elle peut, entre autres, être mise à profit pour enrichir notre compréhension de l'engagement au travail et de la façon dont il contribue à, mais aussi dégrade parfois, la performance des organisations.

D'un point de vue empirique, cette thèse rend compte des difficultés rencontrées dans la mise en œuvre d'un management dit « *déontique* », dans trois PME. Elle donne ainsi à voir le réel du travail de dirigeant, celui-ci ne se manifestant selon la psychodynamique que par sa résistance à la maîtrise.

MOTS CLÉS

Psychodynamique, Engagement, Dirigeant, Autorité, Recherche Action, Critique

ABSTRACT

Psychodynamics of work aims to provide a theory of suffering and pleasure at work. It is based on the concept of 'real of work', which makes it possible to understand the reasons for subjective investment in work. This theoretical framework is rarely used in management. We suggest that it should be used more extensively. We argue that it can contribute for instance to a better understanding of work engagement as well as of the way engagement improves, but also sometimes undermines, organization's performance.

From an empirical point of view, this thesis reports on the difficulties encountered in implementing 'deontic' management in three SMEs, which is the only way to gain access to the 'real' of the manager's work according to psychodynamic theory.

KEYWORDS

Psychodynamics, Engagement, Executive, Authority, Action Research, Critical study