

# LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX DES PRATIQUES MANAGÉRIALES CHEZ LES CADRES

---

Éric ROUSSEL\*

\* Sociologue

Éric Roussel travaille en collaboration avec la Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi des Pays de la Loire et est enseignant-formateur au Conservatoire National des Arts et Métiers, à l'École d'Ingénieurs du CESI et à l'École Atlantique de Commerce (AUDENCIA Group).

[eric.rousseau1230510@orange.fr](mailto:eric.rousseau1230510@orange.fr)

**Avril 2013**

Recherche effectuée dans le cadre d'une convention conclue  
entre l'Institut de Recherches Économiques et Sociales (IRES)  
et la Confédération Française de l'Encadrement – Confédération générale des cadres (CFE-CGC)





## REMERCIEMENTS

Mes remerciements s'adressent à tous les cadres qui ont bien voulu se prêter au jeu de l'entretien. Mais je tiens aussi à remercier tout particulièrement le Dr. Véronique Tassy (médecin inspecteur régional du travail à la DIRECCTE des Pays de la Loire) pour sa ténacité, son humour et sa bienveillance.



## SOMMAIRE

<b>AVANT-PROPOS</b> .....	7
<b>INTRODUCTION</b>	
Objet de la recherche .....	9
<i>Qu'entendons-nous par écarts et arrangements ?</i> .....	9
<i>Qu'entendons-nous par risque ?</i> .....	10
<i>Qu'entendons-nous par pratiques managériales ?</i> .....	11
<i>Pourquoi les cadres ?</i> .....	13
<i>Méthodologie et hypothèses</i> .....	14
<b>PREMIÈRE PARTIE. IDENTITÉ CATÉGORIELLE</b> .....	17
Chapitre 1. Les effets d'école .....	18
Chapitre 2. L'image des soi .....	30
Chapitre 3. Les raisons du sujet .....	38
<b>DEUXIÈME PARTIE. LE RAPPORT AUX AUTRES</b> .....	57
Chapitre 4. Recoller les morceaux .....	58
Chapitre 5. L'arroseur arrosé .....	60
Chapitre 6. Percer les secrets .....	67
Chapitre 7. Mon silence .....	71
Chapitre 8. D'un côté .....	77
Chapitre 9. Les deux faces de la pièce .....	81
Chapitre 10. De l'Autre .....	83
<b>TROISIÈME PARTIE. LE RAPPORT AU FAIRE</b> .....	91
Chapitre 11. La dépossession .....	91
Chapitre 12. Mensonge en acte et action du mensonge .....	94
Chapitre 13. La privation de soi .....	97
Chapitre 14. La privation d'objet .....	101
Chapitre 15. La privation de sens .....	108
Chapitre 16. Des sables mouvants .....	115
<b>CONCLUSION. UN ENJEU DE SOCIÉTÉ</b> .....	121
<b>ANNEXES. UN CHEMIN SEMÉ D'EMBÛCHES</b> .....	127
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	135
<b>FILMOGRAPHIE</b> .....	137



## AVANT-PROPOS

La notion de risques psychosociaux connaît un important succès... pour le meilleur et pour le pire. Pour le meilleur, car les mots parviennent à faire exister les maux, le mal être au travail rentre dans l'espace public et y trouve un lieu d'expression légitime ; et sans doute était-il grand temps (1). Dans un ouvrage récent, Vincent de Gaulejac, rapporte « quelques données chiffrées » à travers lesquelles il dresse un tableau alarmant des effets polymorphes des formes prises par les organisations actuelles du travail : l'intensification du travail, son rythme, le raccourcissement des délais, le découpage et la superposition des tâches à effectuer, l'importance de la relation client, les rapports à l'utilisateur, au patient, les relations interindividuelles (entre collègues, avec un hiérarchique) provoquent souffrance, stress, mal-être, troubles psychologiques, épuisement, dépressions, troubles musculo-squelettiques, etc. Parmi les données exposées, nous n'en retiendrons qu'une, on comprendra plus loin pourquoi : « pour 13 % des salariés, il existe une antinomie entre ce qu'on leur demande de faire et leur conscience professionnelle, selon l'Institut de veille sanitaire (2) ».

Pour le meilleur disions-nous, mais aussi pour le pire, car cette notion de risques psychosociaux n'est pas sans comporter quelques dangers pour la reconnaissance des effets délétères sur la santé. Avec les risques psychosociaux, on touche à ce qui porte atteinte à l'intégrité physique et à la santé mentale des salariés. On y entre donc par la porte de la dissociation, par celle qui ouvre à l'analyse qui sépare et dissocie, le physique du mental, le corps de l'âme. Mais l'analyse est aussi placée sous le signe de l'éventualité, de la possibilité qu'un événement advienne... un risque, mais il se peut fort bien que cet événement ne se produise pas ! Le problème de la possible apparition se déplace alors du côté du sujet : il y aurait-il des individus plus sujets que d'autres à l'apparition d'un tel risque ?

Ces deux dernières remarques portent en elles les germes du doute et de la préoccupation. En mettant le doigt sur l'absence de mécanique systématique, la première interroge la notion de causalité linéaire en l'absence de laquelle il devient hasardeux de rapporter un effet à une cause. La seconde désigne un autre écueil, un danger qui se profile, que l'on désigne par la psychologisation de la compréhension des maux. Dans cette perspective, les conditions de travail et les outils de management ne sont plus perçus que comme des causes éloignées des maux potentiels, et ce dans le meilleur des cas. De son côté, le terme de psychosocial porte lui aussi à confusion. Qu'est-ce qui, dans la compréhension de ce qui peut porter atteinte à l'intégrité physique et à la santé mentale des salariés peut ne pas être appréhendé sous l'angle du « psycho » et du « social » ? Où se situerait le lieu de cette séparation ?

En fait, s'il y a urgence, elle se situe plutôt du côté de la nécessité qui devrait porter ceux qui prennent le monde et ses habitants pour objet de leurs analyses à œuvrer au croisement et à la conjonction des approches et des savoirs. Ici, l'épistémologie s'articule au politique en ce sens qu'elle peut servir d'aide à la décision en connaissance *des* causes. Travailler à penser ensemble ce qui s'éparpille et se disloque est donc bien un enjeu de et pour la société. Enjeu majeur donc au travers duquel se donnent à voir les intrications complexes entre hommes et société, où l'expansion de la pensée gestionnaire incite et invite à articuler ces risques psychosociaux à ceux qui, peut-être en première ligne, et du fait de leur position-condition dans le monde de l'entreprise, se voient conduits dans leur travail quotidien à mobiliser les outils de management pour eux-mêmes et en direction des autres, les cadres.

Cette perspective est la nôtre depuis déjà de nombreuses années. Elle nous a conduit à décrire, à travers leurs itinéraires et donc leurs expériences, le matériau culturel qui pouvait s'accumuler en eux et qui leur permettrait de composer avec les réalités de travail qu'ils seraient amenés à rencontrer une fois en poste, puis, ultérieurement, à analyser leur(s) vie(s) dans les espaces du travail, et, de façon plus proche de nous, à nous pen-

(1) « Sur fond de crise économique, de mondialisation et de nouvelles organisations du travail, la santé mentale des travailleurs se dégrade. Tel est le constat de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) pointé dans une étude publiée le mercredi 14 décembre, "Mal être au travail ? Mythes et réalités sur la santé mentale au travail" ». (...) L'OCDE n'hésite pas à qualifier la santé mentale de « nouveau défi prioritaire pour le marché du travail ». Rémi Barroux, « Les troubles mentaux augmentent chez les salariés », Le Monde du 17/12/11.

(2) V. de Gaulejac, *Travail, les raisons de la colère*, Paris, Éditions du Seuil, 2001, p. 46.

cher sur les métamorphoses des figures de l'autorité, ou encore sur les effets des pratiques managériales sur les salariés. Nos réflexions se fondent sur des recherches de terrain et s'inscrivent dans une perspective d'analyse ouverte aux approches et aux apports de disciplines appartenant au champ des sciences humaines.

À l'heure où les données sur les risques psychosociaux fleurissent sans être florissantes, à l'heure où la notion de management envahit toutes les relations professionnelles et les déborde même, à l'heure où l'on commence à articuler ces risques à certaines pratiques managériales, à l'heure enfin où, pariant sur une fusion entre les cadres et les outils de management, on s'empêche de penser les effets des seconds sur les premiers, il convenait, modestement, de produire une recherche susceptible d'éclairer certains de ces aspects. Nous espérons que cette étude ouvrira des pistes nouvelles d'analyse, de compréhension et réflexions sur les risques psychosociaux des pratiques managériales chez les cadres et qu'ainsi, elle apportera une pierre aux actions déjà entreprises en matière de prévention desdits risques.

## INTRODUCTION

### OBJET DE LA RECHERCHE

L'objectif étant posé, il nous faut produire une méthodologie susceptible de le faire parler. Cette introduction va donc permettre au lecteur de comprendre de quelle façon nous allons aborder la question des risques psychosociaux des pratiques managériales chez les cadres. On prendra soin de définir les notions essentielles de notre schéma conceptuel d'analyse et, ainsi, d'en expliquer le fonctionnement, tout en en dessinant les limites (en termes d'avantages et d'inconvénients) heuristiques.

### QU'ENTENDONS-NOUS PAR ÉCARTS ET ARRANGEMENTS ?

---

La pensée gestionnaire étend son règne, elle se répand, s'insinue, s'infiltré dans les organisations (privées et publiques, grandes, petites et moyennes) et se glisse entre les hommes qui y travaillent et entre les hommes et le(ur) travail. Soucieuse d'efficacité, elle cherche la performance par la rationalisation des mots et des gestes. Son expansion s'abreuve à ce que Pierre Legendre appelle *le bric-à-brac de la Modernité*. À travers elle, le Management « vend comme un objet de série sa boîte à outils du pouvoir efficace – scientifiquement efficace –, prête à l'emploi partout, sur tous les terrains (3) ». Ce souffle gestionnaire porte et est porté. Il porte en ce sens qu'il conduit les comportements, qu'il conduit les conduites. Il est porté en ce sens qu'il traverse les salariés qui finissent par l'incarner et en deviennent les rouages et les vecteurs. Les cadres, mais ils ne sont pas les seuls, comptent parmi les acteurs clés de cette activation de la pensée gestionnaire.

Cette conduite des conduites peut trouver un écho favorable chez les salariés. On dira alors que l'être et le faire vont dans le même sens, que ce que sont les individus (en termes de valeurs, de morale, d'éthique qui sont les leurs et d'identité de métier) concorde avec ce qu'on leur demande de faire, qu'entre eux et les directives du travail s'établit ce que l'on pourrait appeler une relation harmonieuse. À l'inverse de cette situation d'équilibre, des écarts, tensions et distorsions peuvent se faire sentir entre salariés et directives. Chacun d'eux portent alors la marque de ce que, à l'inverse de la relation précédente, on pourrait qualifier de rapport dissonant. Ici, *l'être et le faire ne coïncident pas, leur confrontation introduit des écartèlements intérieurs, voilà ce que nous entendons par écart*. Il va de soi qu'entre ces deux points opposés, une palette infiniment variée de ressentis peut exister, chacun d'eux reflétant une modalité particulière du rapport au travail des individus concernés, une manière à eux de le vivre en s'en accommodant.

Avec ces écarts entre l'être et le faire, nous posons la première pierre d'un schéma d'analyse qui nous portera à essayer d'en comprendre les effets. Cette notion d'écart est donc pour nous capitale, mais on va voir plus loin pourquoi elle est aussi problématique en ce sens qu'elle pose le problème de la possibilité de son identification par les salariés, de même qu'est sujette à critique la place que l'on peut lui attribuer dans un schéma causal d'ensemble...

Ces écarts peuvent alimenter et ponctuer la vie au travail des salariés. Il leur incombe donc de faire avec, de s'y rapporter, de composer avec eux, de s'en accommoder, bref, de s'en arranger. La notion d'arrangement est la seconde pierre que nous apportons à notre édifice conceptuel, elle est donc, elle aussi, de première importance. Par arrangement, *on entend les tentatives auxquelles se livrent les individus pour composer avec ces écarts*. Chacun a la possibilité de s'atteler à la tâche en sollicitant les ressources dont il dispose. On conçoit donc l'arrangement comme une modalité d'un composer-avec. En ce sens, les arrangements avec soi-même poursuivent un but : s'accommoder, essayer de résoudre,

(3) P. Legendre, *Dominium Mundi. L'Empire du Management*, Paris, Mille et une nuits, 2007, 95 p.

de surmonter, de dépasser les écarts entre l'être et le faire. Procédés et moyens mis en œuvre pour réduire les écarts produisent des effets, ils annoncent la possibilité de l'apparition d'un événement.

## QU'ENTENDONS-NOUS PAR RISQUE ?

C'est en effet par la porte de l'éventualité qu'un événement advienne qu'on entre dans le champ des risques psychosociaux. Mais précisons notre propos. Pour ce faire, nous reprendrons à notre compte la définition que le Ministère du Travail donne de cette expression qui recouvre « les risques professionnels qui portent atteinte à l'intégrité physique et à la santé mentale des salariés ».

Mais avant de poursuivre, attardons-nous un instant sur deux aspects sensibles de cette définition sommaire, l'articulation (l'enchaînement causal) et l'étendue (ou plutôt, le flou de ses limites). Notons d'ailleurs que le flou est partagé. Ce qui est affecté est vaste, de même que la notion de risque est large. Il s'ensuit que l'articulation, la mise en relation du risque à de potentiels effets délétères reste pour le moins opaque. Le mot *potentiel* n'est pas choisi au hasard – et il en rajoute dans le sens du flou –, car si l'on s'en tient à la définition classique de la notion de risque on voit qu'elle distingue trois significations : « un danger éventuel plus ou moins prévisible », l'« éventualité d'un événement ne dépendant pas exclusivement de la volonté des parties et *pouvant causer* (4) la perte d'un objet ou tout autre dommage », et « le fait de s'exposer à un danger (5) ». Ces trois significations font référence à la notion de désagrément, pour l'une, par référence à une perte ou à un dommage, pour les deux autres, par référence à un danger. Notons que, comme nous l'avons souligné, dans la seconde signification, l'éventualité de l'apparition d'un événement n'est pas systématiquement rattachée à des effets néfastes ; il n'est pas fait ici référence à une sorte de systématisme qui lirait mécaniquement événement et dangerosité.

Tirons à présent à nous les conséquences de ces divers flous. Non seulement ce qui est affecté est vaste, c'est ce que note Vincent de Gaulejac – « le champ recouvert [*par cette définition des risques psychosociaux*] est très large puisqu'il désigne les phénomènes d'anxiété, de dépression, les violences, les harcèlements et toutes les formes de discrimination, les conduites addictives, à partir du moment où ces phénomènes sont liés au travail ou généré par lui (6) » –, mais ce qui pourrait être la cause de ces phénomènes reste subordonné à l'éventualité de l'apparition d'un événement qui pourrait à son tour ne pas les entraîner systématiquement ; l'apparition de l'événement est potentielle de même qu'est aléatoire l'enchaînement qui le lie aux effets délétères.

Tâchons à présent de tirer parti de ces flous (ceux qui concernent enchaînements et étendue). *La notion de risque ne sera pas entendue ici dans un sens restrictif ni péjoratif, on la considérera plutôt comme la chance d'ouvrir à des effets possibles, comme l'éventualité de l'apparition d'un événement.* Cet événement, ou plutôt, ces événements résultent, dans le cadre de notre analyse, des arrangements – avec eux-mêmes – auxquels procèdent les cadres dès lors qu'ils s'évertuent à réduire des écarts entre l'être et le faire.

Le schéma d'analyse émerge progressivement. *Les tentatives mises en place par les cadres pour réduire ces écarts débouchent sur des arrangements qui engendreront à leur tour des risques qui ouvriront à des effets possibles sur leur propre personne.* Ainsi conçue, la notion de risque n'implique pas que soit portée atteinte systématiquement à l'intégrité physique et à la santé mentale des salariés ; il y a donc là un pas théorique que nous ne pouvons franchir. Notre façon d'envisager la construction de notre objet nous pousse à désarticuler la mécanique qui part des risques pour tendre vers leurs effets néfastes, c'est d'ailleurs ce qu'indique implicitement la notion de risques psychosociaux. Il s'agit donc, par cette ouverture de la notion de risque conçue comme l'éventualité de l'apparition d'un événement, sans préjuger de la nature même de cet événement ni de la force qu'il contient, de pondérer la systématisme de cette relation causale ; de l'impossibi-

(4) Souligné par nous.

(5) Dictionnaire, *Le Petit Robert de la langue française*, Paris, 1985, p. 1721.

(6) V. de Gaulejac, *Travail, les raisons de la colère*, op. cit., p. 67.

lité de faire de la relation entre arrangements et risques une Loi universalisable, découle une indéterminabilité de la nature des effets produits. Mais où se situent les pratiques managériales dans ce schéma d'analyse ?

## QU'ENTENDONS-NOUS PAR PRATIQUES MANAGÉRIALES ?

À travers la pensée gestionnaire le management trouve sa forme d'expression contemporaine. Par elle, il prend place dans tous les secteurs d'activités professionnelles, mais pas seulement (7). Parler de l'expansion d'une forme particulière d'état d'esprit que l'on pourrait brièvement définir par la foi qu'il accorde dans le pouvoir de la rationalité technique à poser et résoudre des problèmes ne semble pas exagéré.

Le management se décline en un nombre foisonnant de méthodes et d'outils qui ont en commun de conduire les conduites des individus. Dans le prolongement de certains travaux de Michel Foucault, ces méthodes et outils seront ce que sont, de façon plus englobante, pour l'auteur, les technologies de gouvernement ou techniques de gouvernementalité ; « J'appelle « gouvernementalité » la rencontre entre les techniques de domination exercées sur les autres et les techniques de soi (8) ». *Nous emploierons ainsi le terme management dans un sens qui recouvre un ensemble hétérogène de technologies de gouvernement (ou techniques de gouvernementalité) qui organisent les façons d'être et de faire en entreprise.*

Ces techniques de gouvernementalité s'interposent donc de plusieurs façons entre les individus et le réel. Déclinons-les brièvement. D'une part, elles servent de médiations entre l'individu et son travail, par là, elles conduisent la façon dont celui-ci doit être réalisé, mais ces techniques servent aussi de médiations entre les hommes, et ce doublement, d'un côté, elles conduisent la forme de leurs rapports, et, d'un autre, elles organisent les rapports de l'individu à l'égard de lui-même.

Sous ce triple aspect, soi, les autres et le travail, les techniques de gouvernementalité servent de médiation, elles guident les conduites de chaque individu. Le réel dont il est ici question se compose des hommes, des autres et de soi-même, mais aussi du travail à réaliser. Le réel perçu l'est donc par ce foyer de médiations. Ces outils œuvrent à la codification, du rapport à l'autre, à soi et au travail. Du côté de la codification du rapport à l'autre et à soi, on peut compter les outils issus des théories de la communication (programmation neurolinguistique, analyse transactionnelle, par exemple), mais aussi, et plus largement, l'ensemble des guides qui préorientent les manières possibles de faire face à l'altérité (grilles de mots à employer, de phrases à dire, mise en scène programmée des réunions de restitution etc.). Du côté de la codification du rapport au travail, on trouve les procédures d'évaluation, les tableaux d'indicateurs, le *reporting*, la mesure de la performance, etc. autant de guides à l'intérieur desquels les manières de réaliser le travail se proposent à celui qui l'accomplit.

Ces technologies de gouvernement possèdent un ensemble de traits communs de première importance pour nos recherches. Elles sont, dans leur immense majorité, imposées dans l'hétéronomie. Ceux qui les appliquent ne peuvent pas ne pas les appliquer, de plus, ils ne les confectionnent pas, ni ne choisissent ceux qui les élaborent. L'injonction normative à leur utilisation se double d'une forme d'étrangeté possible des outils à l'égard de ce et de ceux qui les utiliseront et qu'ils prendront pour objet.

Il est à présent temps de préciser la place, au sens physique du terme, que nous accordons à cette notion de pratiques managériales dans notre schéma d'analyse. Par pratique il nous faut comprendre les *effets* qui résultent de l'application de ces techniques de gouvernementalité dans la mise en œuvre concrète de l'activité de travail. C'est en ce sens que nous disions plus haut que le souffle gestionnaire portait et était porté. S'il porte,

(7) On pourra consulter en particulier J.-P. Le Goff, *La barbarie douce. La modernisation aveugle des entreprises et de l'école*, Paris, La Découverte, 1999, 126 p., mais aussi, sous la direction de F. Liégard et G. Marguerie, MANA, « Extension du domaine du management. Néomanagement et libéralisme », Revue de sociologie et d'anthropologie, 2011, N° 17-18, L'Harmattan, 298 p. ou encore P. Dardot et C. Laval, *La nouvelle raison du monde. Essai sur la société néolibérale*, Paris, La découverte, 2009, 498 p.

(8) M. Foucault, M. Foucault, *Dits et écrits II. 1976-1988*, Paris, Gallimard, 2001, p. 1604.

c'est parce qu'il guide les conduites. S'il est porté, c'est parce qu'à travers les individus qu'il prend pour vecteur et point d'émission, il se diffuse ; il met en mouvement et est mis en mouvement. Et, du fait de cette double mise en mouvement, les individus déploient et mobilisent quelque chose de l'esprit gestionnaire. La perception qu'ils se font de leur travail, des autres et d'eux-mêmes porte donc la marque de cet état d'esprit qui imprime sur eux des traces et produit des effets. *Ce que nous entendons ici par pratiques managériales résulte de l'application au réel de techniques et d'outils issus de la pensée gestionnaire.*

Nous avons nommé *écart* la première pierre de notre schéma d'analyse en affirmant que cet état relevait d'une forme de non coïncidence entre le faire et l'être. Avec les technologies de gouvernement, nous nous situons indubitablement du côté du faire. C'est à travers elles que la possibilité d'une prise de conscience d'une distorsion entre soi et ce que l'on est conduit à faire est rendue possible. Mais ces technologies, indépendamment du fait de les utiliser, ne font que renfermer cette possible prise de conscience. Il faudrait donc dire, pour être plus précis, que c'est *du fait de leur mobilisation*, de leur mise en œuvre, que le sentiment d'écart *peut* émerger ; mises à l'épreuve du réel, méthodes et techniques de management font sentir l'existence d'une possible tension. Le sentiment concret, palpable des écarts, ne peut advenir que dans l'application au réel des technologies de gouvernement, ce que nous avons appelé les pratiques managériales.

Mais quels liens entretiennent alors arrangements qui viseraient à s'accommoder des écarts et pratiques managériales ? Si la prise de conscience d'écarts possibles résulte des pratiques managériales, soit des effets de l'application au réel de ces techniques de gouvernementalité, il s'ensuit que les arrangements qui visent à réduire les écarts ne rentrent en scène qu'une fois les outils de management utilisés. Ces arrangements se font à l'intersection de différentes dimensions. Non seulement ils requièrent la mobilisation des spécificités culturelles (identité idiosyncrasique) et professionnelles (identité de métier) des individus concernés, mais ils portent aussi la marque des caractéristiques organisationnelles à l'intérieur desquelles leurs pratiques s'insèrent. C'est à l'intersection de ces différentes dimensions que nous nous proposons de comprendre comment et pourquoi la mise en œuvre de pratiques managériales peut être à l'origine de risques psychosociaux chez les cadres (9).

Si on les conçoit dans un sens pour partie établi mais susceptible de changements (au sens d'une représentation établie par les individus et non comme catégorie *a priori* de la démarche sociologique), valeurs, morale, éthique et représentations du métier fonctionnent comme autant de guides des conduites pour les individus. C'est en cela que nous voyons l'intérêt de penser les risques psychosociaux des pratiques managériales au point de rencontre entre des individus et des techniques de gouvernementalité puisqu'on a dit de ces dernières qu'elles ont pour plus petit dénominateur commun de conduire les conduites. En somme, deux conduites des conduites se rencontrent, les unes sont posées, déjà là, elles se sont constituées en dehors (identité idiosyncrasique) mais aussi à l'intérieur (identité de métier) des murs de l'entreprise, mais continuent de s'y produire (identité catégorielle), les autres sont imposées dans l'hétéronomie dans les enceintes de l'entreprise. C'est de leur confrontation que pourrait émerger une prise de conscience d'éventuels écarts entre l'être et le faire, et de cette même confrontation que découle la nature des formes prises par ces arrangements.

Notre schéma d'analyse qui vise à comprendre les risques psychosociaux des pratiques managériales chez les cadres partira donc de ces *pratiques* (effets de l'application des techniques de gouvernementalité) à travers lesquelles le sentiment d'un écart (entre l'être et le faire) peut voir le jour, qui débouchera sur des arrangements avec soi (tentative de s'accommoder des écarts), qui donneront à leur tour naissance à des *risques* (au sens de l'éventualité de l'apparition d'un événement) qui produiront des effets dont certains porteront atteinte à la santé (risques psychosociaux) et d'autres pas. Le schéma conceptuel d'analyse part donc des pratiques managériales et s'achève par les risques psychosociaux en passant, dans l'ordre et à la suite de divers enchaînements causatifs, par les écarts, les arrangements et leurs effets. Bien sûr, il y a dans cette linéarité causale

(9) À ces dimensions nous allons en ajouter une troisième et dernière, capitale pour la compréhension de notre objet, l'identité catégorielle, que nous définirons comme subjectivité de l'être cadre ; voir *Identité catégorielle*. Une analyse des propriétés de cette identité cadre est en effet nécessaire si l'on veut comprendre ce que peuvent avoir de spécifiques ces arrangements sur les cadres.

quelque chose d'idéal, voire, d'improbable dans la réalité. Mais nous tâcherons de conserver à l'esprit ce schéma d'analyse pour penser notre objet (10).

## POURQUOI LES CADRES ?

---

Les cadres sont souvent présentés, aux yeux des médias notamment, comme les principaux responsables des méfaits des pratiques managériales. Largement répandue, cette vision n'est pas sans lien avec une représentation héritée qui a vu en eux la courroie de transmission des directives patronales dans les espaces tayloriens de l'organisation. Bien que les espaces de l'organisation de la production aient connu nombre de transformations structurelles (en termes de diminution des niveaux hiérarchiques, par exemple), et que, parallèlement à ces transformations, des sollicitations à la polyvalence, la responsabilisation et à l'autonomie aient été étendues à l'ensemble des salariés, il semble que les représentations héritées peinent à faire leurs les réalités actuelles des conditions de travail des cadres.

Cet engourdissement des contenus des représentations invite aussi à interroger la réalité desdites conditions. Les descriptions qui ont pu en être faites montrent que, si les réalités de travail des cadres (mais aussi celles des autres salariés) ont connu des recompositions, les rêves des organisateurs du travail ne se sont pas non plus pleinement réalisés. Les sollicitations injonctives à la responsabilité et à l'autonomie à l'adresse de tous les salariés n'ont pas supprimé l'existence ni l'exercice du pouvoir dans les entreprises. Ceux-là mêmes qui ont pu incarner les figures de l'autorité dans des espaces productifs qui facilitaient la lisibilité de leur position-condition continuent de mobiliser les énergies individuelles et font appel pour cela à de nouvelles technologies qui structurent pour partie les relations qu'ils entretiennent avec les autres (les membres de leurs équipes, par exemple) mais aussi avec eux-mêmes (c'est là un effet de l'extension de ces sollicitations).

Les descriptions déjà effectuées des conditions à l'intérieur desquelles les cadres réalisent leur travail (11) ont, pour certaines d'entre elles, permis de mettre en évidence la complexité ambiguë et parfois même paradoxale de leur exercice. Cette complexité tient, pour partie, au fait que les cadres qui managent mobilisent, dans leurs rapports aux autres et à leur travail, des techniques qu'ils s'appliquent parfois aussi à eux-mêmes alors que, renversant l'exercice du pouvoir, d'autres appliquent aussi sur eux ces mêmes techniques ; rares sont en effet les cadres qui, managant, ne sont pas aussi managés.

Cette ambiguïté de condition est consubstantielle à la fonction d'encadrement, mais elle ne concerne pas la catégorie dans son ensemble. En effet, tous les cadres n'encadrent pas ! Là encore les représentations héritées produisent leurs effets. L'un d'eux, capital pour le choix de notre public, porte à ne pas envisager les effets du management sur ceux qui semblent l'incarner. Évacuant cette ambiguïté complexe liée à leur condition – d'être – cadre, on focalise l'analyse des effets des pratiques managériales sur les autres salariés auxquels les cadres s'adressent et l'on passe ainsi sous silence les effets que ces mêmes pratiques peuvent avoir sur eux (encadrants/encadrés et non encadrants). Pourtant, les cadres peuvent aussi être affectés, et ce, pour certains d'entre eux, d'une triple façon, par les directives managériales, du fait qu'ils ont pour devoir de les appliquer à autrui (cadres ou non cadres), pour nécessité, de se les appliquer à eux-mêmes, et, d'une façon générale, pour réalité, de se les voir appliquer par ceux qui les managent. Sous ces différents aspects, il nous semble opportun d'articuler pratiques managériales et risques

(10) Le lecteur soucieux d'approfondir les limites de ce schéma conceptuel d'analyse pourra se reporter à l'annexe ; voir *Un chemin semé d'embûches*. Cette annexe ne se contente pas d'interroger la pertinence de cet outil, elle questionne aussi la *place* occupée par chacun des termes clés déjà définis (écarts, arrangements, risques) à l'intérieur de ce schéma d'analyse. Des exemples viendront à l'appui de cette réflexion. On y interrogera par exemple le pouvoir des outils de management à jouer sur la capacité des individus à prendre conscience d'éventuels écarts. De plus, on définira avec précision les notions d'identité idiosyncrasique et d'identité de métier qui sont donc essentielles si l'on veut comprendre sur quelles bases s'établissent prise de conscience des écarts et arrangements avec ces derniers.

(11) On pense en particulier aux recherches menées par O. Cousin, *Les cadres : grandeur et incertitude*, Paris, L'Harmattan, 2004, 281 p., F. Mispelblom, *Encadrer, un métier impossible ?*, Paris, Armand Colin, 2006, 301 p. et E. Roussel, *Figures de cadres*, Recherche effectuée dans le cadre d'une convention conclue entre l'Institut de Recherches Économiques et Sociales (IRES) et la CFE-CGC, 136 p.

psychosociaux en tenant compte, le cas échéant, des particularismes liés à cette condition. Le cas échéant, car, comme nous venons de le rappeler, tous les cadres n'encadrent pas. Nous ne prendrons donc pas systématiquement comme porte d'entrée de nos descriptions et analyses l'ambiguïté de cette complexe condition. Tous les cadres que nous avons interrogés ne remplissent pas de fonctions managériales, mais tous mobilisent des outils de management et sont mobilisés par eux.

Cependant il va nous être nécessaire de tenter de définir cette complexe condition en profondeur. Que voulons-nous dire ? Pour comprendre ce qui peut susciter et guider la prise de conscience d'éventuels écarts entre ce que les individus sont conduits à faire et ce qu'ils jugeraient bon de devoir faire, nous n'avons jusqu'à présent retenu que deux dimensions, l'identité idiosyncrasique et l'identité de métier. Ces dimensions sont essentielles, mais elles ne sont pas suffisantes ! Il manque à ce schéma d'analyse et d'interprétation un regard porté sur les propriétés de la subjectivité – de l'être – cadre. Il va donc nous falloir dresser un tableau rassemblant les traits caractéristiques d'une subjectivité propre aux cadres que nous qualifierons d'*identité catégorielle*. Les propriétés de cette identité catégorielle ne comptent en effet pas pour peu sur la capacité des cadres à prendre conscience d'éventuels écarts entre ce qu'ils sont conduits à faire et ce qu'ils sont, cette fois, et de façon toute spécifique, en tant que cadres. Ainsi, en tâchant de faire apparaître les propriétés de cette subjectivité, nous rentrerons de plain-pied dans le cœur de notre objet. Notons dès à présent que, du côté de l'être, ces trois instances que sont les identités idiosyncrasiques, de métier et catégorielles ne forment pas un tout homogène. Toutes ne favorisent pas nécessairement l'émergence d'une prise de conscience d'éventuels écarts entre l'être et le faire. Mais toutes participent du matériau de pensée que les cadres peuvent mobiliser pour chercher à s'arranger de ces écarts.

## MÉTHODOLOGIE ET HYPOTHÈSES

En ce qui concerne les terrains maintenant, ils ont été choisis en fonction de leur capacité potentielle à éclairer au mieux les thématiques abordées. Point de restriction donc, dans les terrains possibles. À titre d'exemple, si l'on veut comprendre la force des pratiques managériales, il peut sembler opportun d'interroger des cadres travaillant en secteur hospitalier qui voient arriver en force des principes de gestion qui, soucieux d'efficacité, peuvent, mais ce n'est là qu'une hypothèse, heurter l'idée qu'ils se font du sens de leur travail. On voit par là comment pourrait jouer le rythme de la diffusion des outils du management sur les salariés, les derniers impactés, chronologiquement parlant, pouvant compter, mais ce n'est là qu'une présupposition, parmi les plus affectés. L'approche, c'est là sa spécificité, ne privilégie donc pas *a priori* de terrains d'analyse ni de secteurs d'activité particuliers, mais cherche, à partir d'une pluralité d'expériences collectées, à traiter sous une large palette d'angles les thématiques qui sont apparues au fil des propos recueillis.

Le contenu du matériau recueilli s'élaborera principalement suivant deux directions. Sans priorité chronologique, car la recherche se fait en avançant, on a privilégié une méthodologie d'enquête qualitative basée sur la réalisation d'entretiens semi-directifs (enregistrés et anonymes dont la durée a pu varier entre une et trois heures) que l'on a articulée aux travaux réalisés par des représentants de diverses disciplines (12) ainsi qu'aux recherches passées (13) et présentes (14) que nous avons nous-mêmes effectuées et continuons d'effectuer. Pour les besoins de cette étude, 35 entretiens ont été réalisés. Mais à cette

(12) La thématique traitée et la manière de l'aborder imposent une ouverture à des disciplines voisines de la sociologie qui peuvent s'en écarter pour des raisons théoriques. Se pose alors la douloureuse question (en fait, il y en a deux) qui consiste à se demander s'il est possible de cumuler des résultats de recherches produits sur la base de paradigmes distincts, et s'il est tout aussi opportun d'emprunter des concepts issus de courants de pensées différant du champ à l'intérieur duquel on projette de les utiliser ? Cette étude n'est certes pas le lieu où il est attendu que nous abordions ces questions complexes... ce qui ne signifie pas que nous ne nous les posions pas. Pour le dire rapidement, nous faisons de la fécondité heuristique des données et des concepts le critère apte à rendre légitime ces apports extérieurs.

(13) E. Roussel, *Vies de cadres*, Presses Universitaires de Rennes, Le sens social, 2007, 270 p.

(14) E. Roussel et Dr V. Tassy, « Regard croisé du médecin du travail et du sociologue dans une consultation de pathologie professionnelle » avec la (DIRECCTE), Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi.

liste il faut ajouter les entretiens produits au cours de recherches passées et présentes qui port(ai)ent sur des thématiques proches ou identiques, mais qui ne concernaient pas les cadres en particulier.

Afin d'éviter un effet boule de neige, nous nous sommes efforcés de multiplier les réseaux qui nous ont permis d'accéder aux personnes interrogées. Ce capital social, aussi varié en volume qu'en structure, s'est constitué dans la durée. Il regroupe, pour l'essentiel, des ingénieurs en fonction et élèves ingénieurs, des cadres commerciaux, des individus vus par la médecine du travail, des membres de groupes de paroles constitués autour d'une consultation de pathologie professionnelle (15), mais aussi des formateurs en management qui nous ont permis de rencontrer ceux qu'ils forment. Toutes ces sources ont été à leur tour sollicitées pour nous entraîner vers des publics toujours plus variés.

Pour l'essentiel, notre écriture sera sous-tendue par le fil rouge suivant : dans la pratique, du fait de la mobilisation d'outils de management, les cadres peuvent être conduits à sentir des écarts entre ce qu'ils font et ce que leur être les porterait à faire, ces écarts, ils chercheront à s'en arranger, à s'en accommoder, à faire avec, de ces arrangements avec soi découleront des risques qui, pour certains d'entre eux, porteront atteinte à leur santé (on parlera alors de risques psychosociaux) et d'autres pas. Des pratiques aux effets des pratiques on accède par la mise en lumière des processus de pensées, par des chemins qui permettent de remonter des unes aux autres. *Ces chemins qui vont des pratiques aux arrangements à leurs effets potentiels, il nous faudra les reconstruire, les retracer.* Plusieurs propositions, pistes d'investigations et d'ordonnement du réel se présentent à nous.

On analysera les différents registres d'explication et de justification que les cadres donnent sur et de leurs comportements. On se demandera comment agissent ces justifications sur les représentations qu'ils se font de leur rôle et de leur mission. Inversement, ces représentations ne leur fournissent-elles pas l'argumentaire qui leur permettrait d'établir les bases de ces justifications ? On analysera la manière dont s'opèrent des choix entre d'un côté, les croyances, les désirs, les envies, les souhaits, les directions que l'on voudrait pour soi et/ou pour les autres et, d'un autre, les consignes et directives que l'on reçoit et que l'on se doit de suivre et de mener à bien. Mais, plus fondamentalement, de tels choix sont-ils possibles ? Sur quelles bases s'effectuent-ils et avec quelles conséquences ? Les outils de management offrent-ils la possibilité de la construction de distances à soi ? Et avec quels effets ? On sera ainsi porté à interroger le potentiel pouvoir des outils de management à recodifier l'accès à la réalité, de même qu'on s'interrogera sur la place et la forme prises par le refoulé et le dénié en tant qu'instances susceptibles de favoriser le faire-face au sentiment d'aplanissement des subjectivités et des spécificités de travail que pourrait accompagner la mise en place systématique des outils de l'efficacité gestionnaire.

On le voit, les chemins qui s'entrouvrent sont tortueux, semés d'embûches, mais c'est aussi de la confrontation à la complexité qu'il faut attendre de nouvelles pistes interprétatives. Toutes ces façons de procéder avec soi à des arrangements peuvent être considérées comme le point source de risques psychosociaux potentiels. C'est sur la base de ces chemins ouverts qui s'appuieront sur l'analyse croisée des propos recueillis et des recherches déjà effectuées que nous tâcherons de les décrire en détail et en profondeur.

Pour cela, nous allons emprunter trois chemins. Laissons pour l'instant le premier de côté. Notre plan découle de la définition que nous avons donnée des techniques de gouvernementalité comprises en tant que dispositifs de double médiations. Fort de cette définition, nous nous affairerons à comprendre dans deux directions les effets que peuvent produire sur les cadres les arrangements auxquels ils procèdent avec eux-mêmes une fois confrontés à l'existence – perçue par eux – d'écarts. Sur un de ces chemins, nous les suivrons à travers l'usage qu'ils font de certaines de ces techniques qui servent et prennent pour objet leurs relations aux autres (*Le rapport aux autres*). Par une autre voie, nous les écouterons s'exprimer sur l'usage qu'ils font de cet autre pan des techniques de gouvernementalité qui désignent et prennent pour objet, cette fois, ce qu'ils doivent faire et comment (*Le rapport au faire*). Dans ces deux directions nous chercherons à mettre en

(15) Ces deux derniers ensembles nous ont permis de rencontrer en contact avec des cadres occupant des fonctions variées à l'intérieur de secteurs d'activités diversifiés.

évidence les effets que peuvent avoir sur eux ces dispositifs qui codifient pour partie leur rapport aux autres et au faire. Mais pour apprécier au mieux les effets possibles de ces arrangements, il va nous falloir mettre en évidence le matériau de pensée dont disposent en propre les cadres. C'est par là que nous allons commencer, en nous évertuant à définir ce que l'on peut entendre par « identité cadre » (*Identité catégorielle*). La tâche est délicate, mais nécessaire, sans cette introspection dans les propriétés de la subjectivité cadre, nous ne pourrions être en mesure de comprendre ce que peuvent avoir de spécifiques les risques psychosociaux des pratiques managériales chez les cadres.

## PREMIÈRE PARTIE

### IDENTITÉ CATÉGORIELLE

Essayer d'analyser et de décrire les risques psychosociaux des pratiques managériales chez les cadres à la lueur de la perception qu'ils se font de l'existence d'écarts entre ce que les politiques managériales leur enjoignent de faire et ce qu'ils jugeraient bon de devoir faire – perception dont la prise en compte les conduirait à quelques arrangements avec eux-mêmes qui produiraient à leur tour certains effets sur eux –, ne va pas, comme on l'a montré, sans quelques difficultés. L'une d'elles, et non la moindre, tient à ce que nous avons nommé la colonisation de la subjectivité par les outils du management. En effet, cette empreinte joue directement sur la possibilité même d'une prise de conscience de ces écarts – puisque c'est pour partie à partir de ce matériau de pensée que ceux-ci peuvent apparaître *en tant que tels* –, ce même matériau leur fournissant aussi des moyens pour s'en accommoder. Cette idée d'une capacité relative à la perception d'écarts entre le faire et l'être doit donc être regardée de près et avec un intérêt tout particulier dans le cas des cadres.

Pour ce faire, nous allons nous employer à essayer de comprendre de quoi peuvent être faites *les propriétés de la subjectivité cadre*. Par *subjectivité*, nous entendons les capacités réflexives, capacités à une reprise de soi par soi, dont sont dotés, de façon différentielle, autant en degré qu'en nature, les individus (16). Le rapport qu'ils, ici, les cadres, entretiennent à leur activité de travail (au faire) et aux autres, collègues et hiérarchiques, par exemple, managés et managers, découle pour partie de cette subjectivité. On comprend, dès lors, l'intérêt qu'il y a, eu égard à notre logique d'exposition, de partir d'elle pour mieux y revenir. Nous tenterons donc de faire ressortir certains traits spécifiques à cette subjectivité en les rapportant à leurs conditions de production.

Cette subjectivité, nous chercherons donc à en faire apparaître quelques traits saillants, non pas en nous évertuant à reconstruire les parcours et les expériences de chaque individu afin de montrer de quoi peut être constitué le matériau de pensée de chacun d'eux (il y a là une prétention au-delà de nos capacités), mais bien plutôt en focalisant notre intérêt sur quelques expériences significatives constitutives de l'être cadre. La tâche n'est pas simple, car elle présuppose que les conditions qui servent de substrat à ces expériences pourraient être autonomisées, et qu'elles ne concerneraient que les cadres. Il n'y a là rien d'évident. À ce propos, on a même pu parler d'un double mouvement de « cadrisation » des non-cadres et de prolétarianisation relative des cadres. La conjonction de ces deux mouvements ne va pas dans le sens d'une lisibilité de différences qui seraient propres aux cadres. Par là, cette conjonction nuit à l'existence même d'une identité catégorielle des cadres, pour les autres et pour eux-mêmes. Mais le point culminant de cette conjonction qui aboutirait à la disparition pure et simple – du sentiment – d'une identité propre aux cadres n'est, c'est en tout cas l'idée que nous défendons, pas – encore – atteint.

Pour le dire autrement, les cadres restent en prise à des expériences aussi particulières que significatives qui nous autorisent à avancer que l'être cadre reste marqué du sceau d'une spécificité. Mais, et pour abonder dans le sens des deux mouvements contraires mais complémentaires qui viennent d'être évoqués ci-dessus, il convient aussi de dire que ces expériences particulières ne concernent pas exclusivement les cadres et que, conjointement, tous les cadres ne les connaissent pas. Ceci dit, ces expériences, que nous allons désigner immédiatement, composent un terreau fertile sur la base duquel un noyau dur idéalisé d'une identité propre aux cadres se constitue, et se perpétue, à l'intersection de conditions de productions objectives mais aussi, d'héritages des représentations, de désirs et de fantasmes.

(16) Précisons un point qui pourrait paraître litigieux : avancer que les capacités à la réflexivité diffèrent d'un individu à l'autre autant en degré que par nature ne revient pas nécessairement à s'inscrire dans une perspective évolutionniste. Cela revient seulement à admettre que ces capacités à la réflexivité entretiennent des liens étroits avec des conditions d'existence qui sont *leurs* conditions de possibilités, et donc de productions, qui, elles, diffèrent d'un individu à l'autre, d'un groupe social à l'autre.

La description de ces expériences particulières s'appuie sur une logique d'exposition chronologique. Ce choix d'exposition est en conformité avec l'idée selon laquelle les fruits des expériences présentes se déposent sur ce qui est déjà sédimenté en chaque groupe social, ou en chacun de ses membres. Notre itinéraire commencera en empruntant le chemin des écoliers. La description d'expériences significatives sur la base desquelles s'édifie une identité catégorielle propre aux cadres commencera donc par ce qu'on pourrait appeler les effets d'école, effets dus à la formation (*Les effets d'école*). Au sein de ces formations, il nous a fallu faire des choix. Les parcours scolaires qui peuvent mener au statut cadre sont variés et pluriels dans leurs spécificités. Notre choix répond à une volonté et à des raisons pratiques. Du côté du souhait, il nous est apparu pertinent de concentrer notre analyse sur une filière archétypale des chemins qui peuvent mener à la catégorie, la ligne commerciale. Encore une fois, tous ceux qui suivent une formation commerciale ne deviennent pas cadres et nombre de cadres n'ont pas suivi cette filière. Ceci dit, le noyau historique des cadres s'étant constitué autour de la figure de l'ingénieur et, par la suite, à travers celle des commerciaux, il nous a semblé pertinent de commencer notre description de ces expériences significatives chez les cadres par un regard porté sur quelques points saillants de ce type de formation. Du côté des raisons pratiques, étant nous-même formateur au sein d'une école de commerce, il nous a été donné de pouvoir constituer un matériau riche d'informations concernant la question qui nous occupe.

Nous poursuivrons notre itinéraire au cœur de ces expériences significatives par une analyse du quotidien des cadres, et chercherons à en extraire les traits remarquables. Ce quotidien est marqué par la complexification et la prolifération de leurs activités. Activités qui s'inscrivent elles-mêmes dans des espaces de travail toujours plus entrecroisés, multiples et variés. Espaces pluriels à l'intérieur desquels ils se doivent d'endosser les rôles qu'on attend d'eux. Ces comportements sont à leur tour conduits par un large panel de mots-outils du management qui deviennent les véhicules de pensées au moyen desquels ils se rapportent aux autres et à eux-mêmes. Activités, mots et espaces prolifèrent. Mais cette luxuriance n'est pas gage d'homogénéité, ni de cohérence (*L'image des soi*).

Pour poursuivre mais aussi achever ce rudimentaire parcours au cœur de ces expériences significatives qui concernent majoritairement les cadres, nous porterons notre attention sur les espaces de formation au management (*Les raisons du sujet*). Là aussi, nous nous attarderons sur ce pan des technologies de gouvernement qui organisent les façons d'être à soi et aux autres. Là aussi la surabondance est à l'œuvre, qui impose des choix sélectifs à l'analyste... abondance des mots, des présupposés, des courants de pensées, de leurs sources, des méthodes, etc. Pourtant, une analyse, des contenus de formation et des propos tenus par des formateurs en management que nous avons interrogés, nous permettra de faire apparaître quelques traits saillants propres au parler et au raisonner managérial. Si la question de savoir ce qui peut rester de ces apprentissages demeure entière, et peut-être restera en suspend, rien ne nous interdit d'essayer de comprendre l'impact de pensée que peuvent avoir sur ceux qui y participent les contenus de formation dispensés à l'intérieur de ces espaces.

C'est donc par une description et une analyse de ces trois grands moments de la vie des cadres, avant, dans le quotidien, mais aussi, l'occasionnel, que nous chercherons à comprendre en quoi et comment ces expériences significatives façonnent leur identité catégorielle, construisant en eux un matériau de pensée qui jouera sur leur aptitude à prendre conscience de l'existence d'éventuels écarts entre leur être et ce qu'ils sont conduits à faire, et leur donnera autant de moyens pour chercher à s'arranger de ces écarts perçus.

## CHAPITRE 1 – LES EFFETS D'ÉCOLE

*J'eus un geste d'une audace inouïe : Je lui touchai le genou. Il sursauta, je me penchai vivement, je lui montrai de la tête la porte entrouverte, et je dis très vite et dans un souffle : « Elle ne sait rien. »*

Robert Merle

C'est donc, comme nous l'annoncions ci-dessus, par le récit d'une expérience (aux deux sens du terme, soit d'éprouver quelque chose susceptible d'élargir des connaissances, mais aussi de restituer ce qui résulte d'un protocole de production de connaissance) que nous allons aborder la question des propriétés différentielles de la subjectivité cadre, pro-

priétés qui joueront sur leur capacité à sentir des écarts entre l'être et le faire dans leur travail futur, et leur fourniront par là même les moyens de s'en accommoder, ou pas, et avec quels effets. Le matériau que nous allons présenter est basé sur l'analyse des réponses données par de jeunes étudiants (17) (inscrits dans une école de commerce à l'intérieur de laquelle nous leur dispensons un cours de sociologie des organisations) à une étude de cas qui portait sur le film de Jean-Marc Moutout sorti en 2004, *Violence des échanges en milieu tempéré*.

Un mot pour décrire le scénario. Ce film narre une période de l'expérience professionnelle d'un jeune diplômé (d'une école de commerce de province) qui obtient un premier poste dans un cabinet de consultant (cabinet de conseils en management des entreprises) huppé situé au cœur de Paris, et qui se voit choisi par celui qui deviendra son mentor pour effectuer une première mission qui le conduira en province à participer à ce qui est présenté, au début de sa mission, comme la réorganisation d'une entreprise. Au fil de ses investigations, le jeune consultant, Philippe Seigneur, comprend qu'en fait de réorganisation, il s'agit d'un rachat, et que l'entreprise dans laquelle il est mandaté devra se séparer d'une partie importante de son personnel (partie qui correspond aux activités dont veut se défaire l'entreprise acheteuse). Son action s'avère décisive dans le choix des personnes exposées à ce licenciement. À ce moment du film, une cassure s'opère dans l'esprit du jeune consultant : alors qu'il se voyait comme l'organisateur de la nouvelle configuration d'entreprise, il prend conscience du rôle qu'on lui demande de jouer dans ce scénario écrit par avance. Philippe Seigneur est tiraillé de l'intérieur, des pans de son activité professionnelle heurtent ses idéaux et ses valeurs. Ces tiraillements sont exacerbés par la pression de son mentor qui l'incite, d'un côté, à regarder la situation d'un point de vue gestionnaire soucieux d'efficacité et de rentabilité économique alors que, d'un autre, sa partenaire (elle, secrétaire en intérim) le met face aux conséquences humaines de ses actes.

Philippe Seigneur devient le dépositaire de deux logiques qui semblent dans son esprit contradictoires, opposées, inconciliables. Les germes de cette impossible conciliation pénètrent dans son esprit. Il lui incombera de réduire ce conflit provoqué par un écart entre ses valeurs personnelles et les conduites qu'on lui demande d'avoir. Il y travaillera, dans la douleur. Mais il sera aussi aidé dans cette difficile tâche par son mentor qui saura le convaincre, notamment en lui fournissant un ensemble d'éléments conceptuels, idéologiques et langagiers, qu'il y va de son professionnalisme de voir dans la mise en place de la nouvelle configuration d'entreprise une nécessité qui ne peut s'encombrer de sensiblerie à l'égard d'inévitables effets collatéraux. À la suite d'efforts, de tentatives de rationalisation, d'arrangements avec soi-même, Philippe Seigneur fera le choix (mais en quoi est-ce le sien ?) de persévérer dans la mission qui lui a été assignée, ce qui provoquera la séparation d'avec sa compagne du moment, mais couronnera une première expérience professionnelle (il aura alors joué un rôle de tout premier plan dans le licenciement de quatre-vingt sept personnes dont il a évalué les compétences en face-à-face).

Ce film a été vu par deux groupes composés respectivement d'une cinquantaine d'étudiants, une fois en 2008, une autre en 2010. À la suite de ce film, mais toujours sur un temps de cours, il leur a été demandé de travailler en petits collectifs de 3 ou 4 personnes pour répondre à un certain nombre de questions. Ils disposaient de deux heures pour cela. Les questions étaient les suivantes : « 1 – Faites une présentation du film qui tienne sur une page maximum (recto). Cette présentation doit principalement faire ressortir la trame, les enjeux et les problèmes soulevés par ce film. 2 – Quels commentaires vous évoquent les comportements, attitudes et prises de positions du jeune consultant ? 3 – De quelles façons auriez-vous réagi à sa place ? 4 – Expliquez et justifiez vos prises de positions ? Expliquez et justifiez, donc, les attitudes et comportements et prises de positions qui auraient été les vôtres si vous vous étiez retrouvé dans sa situation ».

Ce sont les analyses de leurs réponses retranscrites que nous allons maintenant présenter. Nous focaliserons notre intérêt sur les questions 2, 3 et 4, et particulièrement sur la dernière qui nous permettra de dresser une typologie des justifications apparues qui permettent d'expliquer les orientations. Il va de soi que les réponses qu'ils ont apportées ne peuvent pas être considérées comme le reflet de l'attitude qui aurait été la leur s'ils s'étaient retrouvés à la place du jeune consultant. En effet, les contraintes qui agissent sur

(17) Ces étudiants sont en première année. Ils sont possesseurs, pour les deux tiers, d'un baccalauréat économique et social, pour un petit tiers, d'un Bac scientifique, et, pour une minorité d'entre eux, d'un Bac littéraire.

les propos qu'ils ont pu tenir au moment du traitement de cette étude de cas sont fort éloignées de celles qui pesaient sur le principal protagoniste du film et qui pourraient peser sur eux *in situ*. Cependant, et c'est là tout l'intérêt de cette étude de cas, il va pouvoir nous être donné ici d'apprécier les projections qu'ils opèrent. Ces projections s'alimentent à un certain nombre d'idées reçues, déjà pré-construites, d'éléments de réponses fournis, ou pas, par l'institution, mais aussi du travail d'analyse qui est le leur, tout cela comptant au nombre des ressources dont ils disposent pour composer avec d'éventuels écarts entre ce qu'ils peuvent, le cas échéant, répudier à faire, mais auquel ils pourraient pourtant consentir...

## Typologie des principes de justification

En dressant cette typologie des principes de justification nous n'allons pas, au moins dans un premier temps, nous soucier des comportements qui découleraient des principes exposés. Ainsi, et comme on va pouvoir le constater immédiatement, des principes de justifications identiques peuvent mener à des comportements différents. Revenons à présent dans la description.

### La séparation

Un premier groupe (par son importance en volume) de réponses se détache qui laisse entrevoir une pensée structurée sur le mode de la séparation. Sur cette base, des pans d'activités distincts sont mis en rapport et hiérarchisés. Les décisions prises s'établissent alors sur la recherche d'une maximisation du rapport coût/bénéfice entre registres préalablement séparés.

Ainsi, de très nombreux étudiants ont invoqué la recherche d'un équilibre à trouver entre vie professionnelle et vie familiale. « Copie 26 : *Nous considérons que ce n'est pas parce qu'un plan de restructuration licencie 80 personnes, que nos valeurs telles que l'honnêteté et la transparence sont bafouées. Il faut donc faire la part des choses entre son travail et sa vie personnelle.* » ; « Copie 54 : *Nous pouvons penser que nous pouvons aller contre nos principes, tant que cela n'a pas d'influence sur notre vie privée.* ». Le principe de justification est donc ici celui de la recherche d'un équilibre entre vie professionnelle et vie privée, il s'agit de ne nuire ni à l'une ni à l'autre, de préserver l'une pour mieux préserver l'autre. Nous reviendrons sur ce point un peu plus loin.

D'autres éléments sont aussi mobilisés, séparés, puis mis en balance, qui serviront de principe de justification des décisions à prendre. Ainsi, dans une logique de rentabilisation du diplôme obtenu, nombre d'entre eux mettront d'un côté de la balance l'investissement et l'effort déjà fournis dans les études, et, d'un autre côté, les fruits escomptés de cet investissement. Nous sommes là dans une logique argumentative soucieuse d'un retour sur investissement. « Copie 34 : *En aucun cas, une personne de notre groupe n'aurait démissionné ou même abandonné la mission. (...) Ayant choisi un poste dans le consulting, nous aurions accepté les termes de la mission parce que les études entreprises pour atteindre nos objectifs ont une valeur sentimentale et affective. De plus, cela nous aura permis de comprendre les aspects négatifs de ce métier et de se forger une personnalité.* »

Autre manifestation ou illustration d'une pensée structurée par la séparation, l'invocation de la recherche d'un équilibre entre le quantitatif et le qualitatif, l'économique et le social. « Copie 42 : *Selon les membres de notre équipe, les avis sont partagés. En effet, la réaction de ce jeune cadre peut paraître déroutante, puisqu'il finit par oublier complètement l'aspect humain pour ne retenir que l'aspect quantitatif de l'emploi. Ainsi, X aurait privilégié le côté humain, donc qualitatif, s'opposant alors à son supérieur en étant prêt à perdre son emploi car il ne correspond pas à ses valeurs. Au contraire, les deux autres membres du groupe se seraient alignés sur les objectifs fixés, et l'aspect quantitatif aurait été privilégié.* » Proche de ce principe invoqué qui cherche à maximiser l'un ou l'autre de ces termes, on trouve dans les écrits des étudiants le dilemme (en tout cas, posé en tant que tel, et qui découle du découpage et du couplage entre l'économique et le social) qui oppose la rationalité à la sensibilité. « Copie 73 : *Il est contraint de sélectionner des employés à licencier. Cela le rend mal à l'aise. Il doit laisser de côté sa sensibilité pour faire des choix rationnels. Ce comportement est le prix à payer pour réussir dans le métier.* » Voilà, pour l'essentiel, les arguments invoqués qui mettent en balance des éléments préalablement séparés.

## Le réalisme économique

Avec l'invocation du réalisme économique nous sortons de ces principes de justification des comportements et décisions qui se fondent sur la séparation. Ici, l'économique est perçu comme une réalité en soi, il est hypostasié. L'économique existe alors comme réalité dans le champ des représentations, et le réalisme économique se présente alors comme le principe mobilisé par celui qui est en mesure d'apprécier à sa juste valeur cette réalité. « Copie 59 : *Cette prise de position [agir comme le jeune consultant, donc, poursuivre la mission] s'explique notamment par l'obligation d'accepter la réalité économique de la société. Dans des secteurs d'activité tels que l'industrie en France, qui connaissent des difficultés, il y a des changements nécessaires à effectuer dans les entreprises, notamment une restructuration du personnel. Dans un cas tel que celui-ci, il faut savoir prendre des décisions car il n'y a pas d'autres choix que de licencier. Qu'importe la personne qui effectuera cette mission, le licenciement aura lieu. Par ailleurs, si l'entreprise n'avait pas été rachetée, cela aurait été l'ensemble des employés qui auraient été licenciés.* » L'économique hypostasié et apprécié à sa juste valeur pousse à agir dans le sens de ce qui est pensé et présenté comme inéluctable ; le réalisme économique dicte sa Loi de la nécessité. Notons que, poussée par l'inéluctable, la notion de décision à prendre, pourtant invoquée, est antinomique avec celle de choix, elle aussi invoquée, mais dans la négative, puisqu'il s'agit d'un choix qui se caractérise par une absence de choix. Notons que le réalisme économique pousse lui aussi à penser avec la séparation, à penser de façon séparée. Puisqu'il sous-tend les prises de décision, il enjoint aussi à mettre en balance son propre sort avec celui des autres. « Copie 60 : *Personnellement, nous aurions réagi de la même façon que lui dans un premier temps, en refusant de participer au licenciement de 80 personnes. Cependant, le contexte économique d'aujourd'hui nous incite à réagir de façon égoïste en ne prenant pas le risque de perdre notre emploi. Notre instinct de survie prend le dessus.* » Cette notion d'instinct de survie accolée à celle d'égoïsme semble s'emboîter avec le réalisme économique invoqué comme principe de justification. « Copie 55 : *Une partie du groupe aurait adopté un comportement ferme et logique dès le début et aurait réalisé le plan social de licenciement. Pour elles [Il s'agit des membres du groupe], les sentiments et la compassion n'ont pas à avoir d'influence dans le travail. Pour elles, le seul but est de faire le profit maximum même si cela doit passer par le licenciement de nombreux employés. La sauvegarde de leur emploi prime sur celle des autres. Pour cette partie du groupe, le monde des affaires est régi par la loi du plus fort. Un autre élève pense de manière plus logique, c'est-à-dire que ce licenciement est profitable dès lors qu'il permet d'éviter la faillite de l'entreprise, et donc le licenciement d'un plus grand nombre de personnes tout en permettant au consultant de gagner sa vie presque sans remords.* »

Ici encore, on voit que la distinction entre eux et moi, à propos des licenciements, se transforme en opposition entre eux ou moi qui dessert les premiers et sauve le second. Le sauvetage de soi au détriment des autres est pensé sous le mode d'une logique darwinienne. Ici, le réalisme économique qui dicte les comportements nécessaires est élevé au rang de logique formelle, impersonnelle donc. L'éviction des autres conjointe à sa propre survie s'impose de façon logique et nécessaire une fois posé le principe du réalisme économique (18).

Au réalisme économique est parfois accolée la notion de sacrifice qui, elle aussi a valeur de principe de justification, sans que l'on puisse affirmer encore une fois que l'invocation de cet argument oriente mécaniquement les comportements dans une direction et une seule. « Copie : 32 : *J'aurais donné ma démission car une mission de cette ampleur m'aurait obligé à des sacrifices vis-à-vis de mes valeurs et de mon sens moral. Accepter travailler sur le licenciement de dizaines de personnes est difficile et je ne l'aurais pas supporté. De plus, je n'aurais pas accepté de modifier ma vie sociale afin de m'assurer une vie professionnelle sereine.* » ; « Copie : 76 : *Contrairement à Philippe, nos décisions profession-*

(18) Il va de soi que ce principe ne peut fonctionner que si sont occultées les conditions économiques – inégalement distribuées – qui peuvent permettre sa mise en œuvre. En effet, si tous les individus avaient des chances identiques de le mobiliser avec succès, l'universalisation de ce principe mènerait aussi à son échec. On peut donc en conclure que la mobilisation de ce principe s'effectue sur la base d'un refoulement premier qui conduit à ne pas voir ou ne pas vouloir savoir que l'actualisation de celui-ci a pour condition une inégalité d'autres hommes à pouvoir en faire autant. Il faut donc prendre grand soin de distinguer dans le terme principe ce qui relève d'une cause première, originelle, base ou fondement sur lequel repose et s'édifie un comportement, et, à ce titre, on pourra parler de principe de justification, de ce qui désigne un corps de règles morales généralisable guidant les conduites, pour ainsi dire, depuis le haut.

nelles n'auront pas d'impact sur notre vie personnelle. Notre comportement face à cette situation aurait plutôt relevé du sacrifice. Ce sacrifice nous aurait permis de faire nos preuves pour notre entreprise. » Dans ce dernier extrait, le sacrifice consiste à consentir à faire des choses que l'on réprouve, et ce pour une raison supérieure, celle qu'incarne l'entreprise. Notons que cette notion de sacrifice n'a jamais été employée en direction d'autrui. L'idée d'un sacrifice des autres à travers ces licenciements n'est pas évoquée. Les répondants ont retenu de l'idée de sacrifice ce qui a trait à leurs propres valeurs, qu'ils seraient prêts, pour les uns à mettre de côté, alors que d'autres s'y refuseraient.

### Le risque du chômage

Proche, dans les représentations et les enchaînements causatifs, du principe du réalisme économique, la crainte du chômage, de perdre ou de ne pas retrouver un emploi, compte parmi les principes de justifications invoqués. « Copie 48 : Lors d'une première expérience professionnelle, nous prenons à cœur de répondre aux attentes de nos employeurs, mais nous n'osons peu contredire les ordres. De plus, si nous nous opposons aux missions données, nous prenons le risque de nous faire licencier. Autant dire que dans un contexte économique où le chômage est élevé, rejeter un job est un grand risque, nous ne sommes pas sûrs d'en trouver un autre. » L'invocation du risque du chômage est articulée à la difficulté de s'opposer aux directives liées à la mission. Ce principe de justification compte à n'en point douter sur l'acceptation d'activités qui pourraient être éloignées des valeurs affichées par les individus. Notons aussi que ce risque du chômage invoqué comme principe de justification est pensé de façon personnelle ; il ne s'agit ici que d'un risque pour soi, le danger qu'encourent les personnes qui, elles, seront elles bel et bien licenciées, n'est pas évoqué. Là aussi, et de façon similaire à ce que nous avons pu évoquer en abordant le principe du réalisme économique, on voit que l'invocation du risque du chômage est envisagée de telle sorte qu'elle suppose le refoulement de l'idée que ce risque pourrait être partagé. L'un et l'autre de ces principes ont pour socle une forme de refoulement d'une de leurs caractéristiques pourtant essentielle : la possibilité de leur généralisation. Dire que le refoulement est condition de l'invocation est un point important, mais qui occulte ici que ce qui est refoulé véhicule aussi avec lui l'idée que cette généralisation voit en et fait de l'autre un semblable ; le risque du chômage, s'il me concerne, concerne aussi chaque autre Je. Ainsi, ce type de refoulement fait-il entrer l'individu dans une arithmétique, une comptabilité tronquée par avance... mais il y entre quand même.

### « Moi ou un autre »

On va voir dans la description et l'analyse du principe de justification suivant, que le refoulement d'une non équivalence entre les êtres ne conduit pas mécaniquement vers un type particulier de comportement et un seul. Ici, on touche à un autre aspect crucial de ces principes de justification, l'invocation de la « remplaçabilité », de l'interchangeabilité. Ce principe a été invoqué à plusieurs reprises. Il désigne l'idée suivante : si je n'accomplis pas, comme il me l'est demandé, ma mission, un autre le fera. Ici, donc, à la différence du « eux ou moi » évoqué à propos de l'invocation du réalisme économique, nous avons affaire au module « Moi ou un autre ».

Mais, ce dernier module ne résout rien par lui-même (19). Nous voudrions, pour illustrer toute la gravité et l'importance de cet aspect, et bien en comprendre les enjeux, proposer au lecteur le fragment d'un roman de Robert Merle intitulé *La mort est mon métier*. En grande partie constitué sur la base d'archives, ce roman relate la vie de Rudolf Hoess commandant d'Auschwitz.

La scène se déroule entre Rudolf Hoess, dans le roman, Rudolf Lang, et sa femme, Elise. Leur discussion a lieu après que Rudolf Lang ait reçu la visite du *Standartenführer* Keller. Au cours de cette soirée, Keller et Lang ont commenté l'activité dans les camps, soit, l'élimination industrielle des juifs dans les chambres à gaz. Elise Keller n'a pas assisté à cette conversation, mais elle en a surpris secrètement de nombreux fragments. Aussi étrange que cela puisse paraître, Elise ne savait rien, semble-t-il, du rôle mortifère joué par son

(19) On verra effectivement à travers les extraits de réponses exposés qu'il ne conduit pas mécaniquement vers la démission ou la poursuite des activités déjà enclenchées.

mari dans le camp. Sa surprise est donc totale. La discussion avec son mari, dont voici un extrait, a lieu après le départ du *Standartenführer* Keller :

« – Eh bien ! dit-elle à voix basse et avec une incroyable violence, il fallait refuser d’obéir.

Je criais presque :

– Elise !

Et pendant une seconde, je fus incapable de trouver mes mots.

– Mais, dis-je, la gorge serrée, mais Elise !... Ce que tu dis là, c’est... c’est contraire à l’honneur !

– Et ce que tu fais ?

– Un soldat, refuser d’obéir ! Et d’ailleurs, ça n’aurait rien changé ! On m’aurait dégradé, torturé, fusillé... Et toi, qu’est-ce que tu serais devenue ? Et les enfants ?...

– Ah ! dit Elise, tout ! Tout ! Tout !

Je l’interrompis :

– Mais cela n’aurait servi à rien. Si j’avais refusé d’obéir, quelqu’un d’autre l’aurait fait à ma place !

Ses yeux étincelèrent :

– Oui, mais toi, dit-elle, toi, tu ne l’aurais pas fait !

Je la regardais, stupéfait, stupide. Mon esprit était un vide total (20). »

Que l’on comprenne bien le parallèle, car il ne s’agit ni plus ni moins de cela, mais il s’agit tout de même de cela : nous ne sommes pas en train de dire que les étudiants de cette chambre de commerce sont des tortionnaires en puissance. Nous voulons seulement indiquer que des affinités de mécanismes de pensées peuvent, à l’intérieur d’un faisceau de circonstances bien particulier, conduire les individus à des comportements qui pourraient s’opposer à leurs valeurs (ce qui, mais l’affaire est complexe, n’était pas le cas de Rudolf Lang).

Voici à présent quelques extraits de réponses données à l’étude de cas qui viendront illustrer et étayer l’invocation de l’argument de l’interchangeabilité. « Copie 5 : *Durant tout le film j’ai essayé de me poser la question : « Qu’est-ce que j’aurais fait ? ». Le choix est difficile. Au jour d’aujourd’hui, j’aurais eu la même réaction, foncer dans mon travail, parce que de toute façon, si ce n’est pas moi qui le fait quelqu’un d’autre le fera. C’est une certaine fatalité, mais malheureusement elle existe.* » ; « Copie 53 : *Me rendant compte que ce que l’on me demandait de faire n’était pas en accord avec mes idées personnelles, j’aurais donc abandonné la tâche que l’on m’a confiée au lieu de me soumettre aux ordres de mon chef même si je me rendais compte pertinemment que quelqu’un d’autre aurait continué le licenciement à ma place.* » Pour approfondir l’analyse de ce type de justification, il faudrait faire fonctionner ensemble de façon dialectique ces modules opératoires que sont les formules « Eux ou moi » et « Moi ou un autre ». Si l’invocation de l’interchangeabilité a pu permettre à ceux qui auraient opté pour le refus de poursuivre la mission de sortir la tête haute de cette situation délicate, peut-être en irait-il tout autrement pour ceux qui, à la différence des premiers, n’auraient pas démissionné alors qu’ils ont invoqué pour eux-mêmes le principe de l’interchangeabilité... – « Copie 68 : *Ceux [à l’intérieur du groupe] qui ne ressentiraient aucune hésitation à la place de Philippe se justifient grâce à deux arguments. Dans un premier temps, la peur de perdre son emploi serait plus grande que la compassion, d’autant plus que les employés licenciés ne seront pas là pour nous aider si c’est nous qui sommes sans emploi (21). Dans un second temps, on considère que si le travail n’est pas effectué par nous-même, il le sera par un autre remplaçant. Il est donc inutile de vouloir préserver l’emploi des autres dans une société de plus en plus individualiste.* » – ou, pour le dire autrement, quels risques (au sens des chances d’ouvrir à des effets possibles) peuvent voir le jour chez celui qui aura accepté de

(20) R. Merle, *La mort est mon métier*, Paris, Gallimard, 1952, p. 343.

(21) Notons que cet argument était donné, dans le film, par son mentor à Philippe Seigner.

faire « le sale boulot » alors qu'il considère dans le même temps qu'un autre, anonyme, aurait pu tout aussi bien que lui le faire à sa place ?

### Le courage

Il peut sembler prématuré de se poser maintenant cette question et plus encore de tenter d'y répondre. Pourtant, les étudiants qui ont répondu à cette étude de cas font apparaître à travers leurs réponses quelques effets déjà envisageables. « Copie 7 : *Son patron disait qu'il serait lâche s'il ne faisait pas son travail jusqu'au bout, alors que je pense qu'il est lâche d'avoir continué. Il a pris la solution de facilité et n'a pas eu le courage d'arrêter et de dénoncer ces pratiques. Il est rentré dans un moule et est formaté pour cela. Je ne pense pas que j'aurais continué à faire ce travail.* » Ici, le courage est mentionné comme la marque de celui qui s'est opposé aux politiques managériales. Mais la mise en avant du courage pourrait tout aussi bien découler, par un retournement dont on essaiera de chercher à percer les mystères, d'une forme d'adaptation poussée par la nécessité chez celui qui affichant le sentiment de son interchangeabilité aurait malgré tout poursuivi la mission à son terme. Ici, « ce que l'on appelle « courage » s'enracine ainsi parfois dans une forme de lâcheté : il suffit, pour s'en convaincre, d'évoquer toutes les situations où, pour obtenir des actes tels que tuer, torturer ou violer, la volonté de domination, d'exploitation ou d'oppression s'est appuyée sur la crainte « virile » de s'exclure du monde des « hommes » sans faiblesse, de ceux que l'on appelle parfois les « durs » parce qu'ils sont durs pour leur propre souffrance et surtout pour la souffrance des autres (22). » Nous reviendrons plus tard sur ce type de conversion qui repose sur une transfiguration de conditions objectives du travail. Mais poursuivons cette restitution des principes de justification invoqués.

### Le choix

L'invocation de l'interchangeabilité pose la question du choix (23). Cette notion est en effet souvent invoquée comme principe de justification des comportements et attitudes envisagés. Choix de partir, choix de rester, choix d'abandonner la mission ou de la mener à bien. Cette notion de choix a déjà été invoquée à propos du principe du réalisme économique. À cet égard, nous avons déjà signalé un fait marquant : l'emploi négatif de la notion de choix (24). Ce fait marquant se confirme quand on autonomise la notion de choix comme principe de justification invoqué. « Copie 45 : *Notre réaction aurait été la même que celle du jeune consultant. (...) Une telle tâche ne peut être que difficile à supporter pour un être en quête de bien être et de paix. Pourtant, le monde professionnel nous oblige à faire des choix difficiles sans devoir les remettre en question et ce dans tout type de métier.* » Que signifie la notion de choix réduite à une perspective négative ? Qu'entendre par choix dès lors qu'il semble pousser les individus dans une unique direction ? Le mot est-il approprié à ce qu'il désigne ? Réduire le choix à une et une seule direction envisagée est antinomique avec le sens attribué à cette notion. En effet, le choix ouvre à la variété des possibles.

Pourtant, l'ouverture contenue dans la signification du terme ne se ferme pas totalement, et les individus qui invoquent la notion de choix et qui auraient donc aussi poursuivi leur mission, disent aussi qu'ils y auraient mis les formes, les leurs, qu'ils auraient cherché à se ménager des manières d'être, de se comporter, de présenter les choses pour parvenir à leurs fins. « Copie 16 : *Je crois que j'aurais renseigné les employés de l'usine des risques probables qui les attendent pour ne pas créer de désillusion... les informer sur leur avenir probable. J'aurais pris de la distance avec les personnes que je dois évaluer pour tenter de conserver un jugement objectif de leurs compétences, et également de la situation.* » Ceux qui convoquent de façon négative la notion de choix pour justifier le fait

(22) P. Bourdieu, *La domination masculine*, Paris, Seuil, 1998, p. 58.

(23) Les réponses à cette question éminemment complexe de la possibilité même des choix individuels dépendent des courants théoriques (rationalisés ou implicites) présents à l'esprit de celui qui parle. Nous n'allons pas tenter de faire apparaître les contenus de ces courants pas plus que nous n'allons nous pencher sur ce que chacun d'eux pourrait dire à ce sujet. Notre objectif est plus modeste en ce sens qu'il reste focalisé sur notre propos. Aussi, nous contenterons-nous de rapporter puis d'analyser les réponses données par les étudiants.

(24) Pour rappel : « *Dans un cas tel que celui-ci, il faut savoir prendre des décisions car il n'y a pas d'autres choix que de licencier. (...) Il doit laisser de côté sa sensibilité pour faire des choix rationnels. Ce comportement est le prix à payer pour réussir dans le métier.* »

qu'ils seraient restés en poste auraient donc aussi cherché à se ménager des marges de manœuvre, de discussion, de négociation qui leur auraient permis d'adoucir les objectifs de la direction. En somme, ils auraient mis en œuvre des attitudes d'accompagnement leur permettant d'atteindre ces objectifs en les aménageant pour mieux s'en arranger. « Copie 51 : *Si nous avons été à sa place, nous aurions tenté de modifier certaines techniques de management. Nous pensons qu'il est essentiel d'avoir une concertation des échanges entre les salariés (ouvriers et supérieurs). L'écoute est primordiale pour une bonne cohésion dans la société et essayer de trouver un compromis. De même, il est aussi important d'être écouté et de tenter de donner son point de vue et changer certaines techniques qui ne nous semblent pas adéquates. (...) Pour toutes ces raisons nous aurions réagi de la même façon que Philippe avec cependant certaines conditions et en tentant de modifier les techniques de management et les procédés.* » Ce type d'attitude qui, sur fond de non choix, conduit les individus à avancer qu'ils se seraient constitués des marges de manœuvre, des façons à eux de réaliser les objectifs qui leur sont assignés, peut être considérée comme une forme d'arrangement avec soi-même, sorte de soulagement, de réconfort subjectif pour qui mobilise la notion de choix de façon négative mais qui pourtant consent à réaliser ce que peut-être il réprouve. Reste à savoir quels effets peuvent produire sur soi ce type d'arrangements.

### Les traits idéalisés du cadre (mission, travail, carrière et motivation)

L'idée d'un aménagement à l'intérieur d'un cadre prescrit, mais peut-être modulable de l'intérieur, nous conduit à invoquer d'autres principes de justification apparus dans les écrits des étudiants. Ces différents principes sont en prise directe avec les représentations qu'ils se font de *ce que doit être un cadre*, dans ses façons d'être et de se comporter. Commençons par la notion de mission (on évoquera aussi le métier et le sens du devoir) qui a pu apparaître au fil de leurs réponses comme un principe de justification en soi.

La mission désigne pour eux une conduite à tenir en tant que cadre, une forme de responsabilité particulière qui enjoint à se comporter dans un sens attendu en mettant ses affects de côté. La mission dépasse l'individu. Son honneur réside dans le fait de pouvoir s'y conformer. Leurs propos montrent que l'être cadre se caractérise justement par l'aptitude à s'approprier cette conception extérieure, à être en mesure de la faire sienne. Le sens de la mission renvoie donc à cette capacité à sortir de soi pour se conformer à une exigence extérieure. Mais, du coût dans cette sortie de soi, l'individu s'élève. « Copie 45 : *Son travail [il s'agit de celui du jeune consultant] et sa responsabilité lui demandent de la froideur dans ses actions et une certaine assurance, qui lui manque. Il est trop fragile et dramatise la tâche à accomplir, nous aurions donc eu la même attitude mais en doutant moins que lui face à ses missions, puisqu'elles nous ont été dictées et passées sous contrat. La mission doit être tout naturellement accomplie malgré la difficulté professionnelle que le protagoniste subit à faire ce choix.* » et « Copie 52 : *Certes la difficulté aurait été croissante, et le contact humain peut être constructif comme destructeur. Or, l'affrontement avec des personnes, des vies entières serait une difficulté certaine qui nous placerait dans un profond désarroi, mais le respect du devoir finirait par l'emporter.* » On voit que l'invocation des notions de mission et de devoir permet de franchir des obstacles subjectifs, elle semble autoriser un dépassement de soi ; où l'on retrouve cette idée de sortie de soi en direction d'un rôle attendu. Notons dès à présent un point important sur lequel nous allons revenir plus loin : l'invocation de la notion de mission a porté les étudiants à affirmer qu'ils l'auraient poursuivie jusqu'à son terme, la démission n'a pas été envisagée (25).

À ce titre, il est important de distinguer la mission du travail, le travail apparaissant aussi dans leurs propos en tant que principe de justification de leurs actes. L'analyse descriptive de leurs propos laisserait à penser que le travail, à la différence de la mission, ne peut être séparé de l'individu. Ici, le travail participe de la construction de l'individu et parallèlement fournit une place à ce dernier dans la société. Du coup, envisagée de cette façon, la notion de travail couvre un espace sociétal plus large. À travers l'usage fait de cette notion, des relations souterraines voient le jour. Le travail convoque le sujet dans toutes ses dimensions et l'interpelle dans ses relations à ce qui l'entoure, le monde et les autres.

(25) Avant de poursuivre avec ces illustrations, signalons un point remarquable : la notion de contrat, si souvent critiquée par les étudiants parce qu'elle engage l'individu dans la durée à une ligne de conduite à tenir, est ici invoquée comme un principe de justification.

« Copie 31 : *J'aurais démissionné, car pour moi, le travail sert à la réalisation de soi : c'est lui qui fait qu'on se sent à telle ou telle place dans la société. Quel est le plaisir de détruire la vie de dizaines de personnes ? Quelle serait donc notre place dans la société ? La faux qui sert à la mort à tuer sa liste de personnes ? De plus, le travail, pour moi est censé nous faire devenir meilleur. Être sans conscience nous fait-il devenir meilleur ?* » Invoqué en tant que principe de justification, le travail se distingue de la mission en ce sens qu'il mobilise et convoque un faisceau de relations – sociales – dans lequel l'individu est inséré. Du coup, le travail d'élaboration mentale qui amène les étudiants à envisager pour eux tel ou tel comportement, doit-il prendre en compte des résonances multiples que ne manqueront pas de faire apparaître leurs choix d'orientations stratégiques du fait de ses insertions plurielles. On pourrait dire que l'évocation de la notion de travail brasse plus que celle de mission. Ce point est important, car on peut aussi alors voir dans l'invocation de la mission un fort levier d'action dont la mécanicité, ici, ne fait pas de doute.

Les représentations que les étudiants se font de l'être-cadre les portent à faire du respect qu'ils accordent aux hiérarchies au sein de l'entreprise – à un supérieur directe, son mentor, pour Philippe Seigner, par exemple – un argument au principe de leurs comportements. « Copie 57 : *Lors de la prise de conscience de la nouvelle mission [quand Philippe comprend et apprend son rôle dans le licenciement dû à la restructuration], nous n'aurions pas contredit notre supérieur même si nous avions eu un moment de doute, car nous avons du respect pour notre supérieur qui nous a embauché en dépit de notre faible formation. (...) Nous aurions donc accepté cette mission pour ne pas nous faire mal voir et mettre en péril notre poste et notre carrière. Il est clair que nous aurions accompli chaque mission proposée par notre supérieur de peur de nous faire renvoyer ou transférer vers un poste moins gradé.* » ; « Copie 59 : *Sous l'influence d'un homme expérimenté tel que le chef, nous aurions souhaité suivre sa voie, et donc adopter un comportement similaire à celui de Philippe. En effet, nous n'avons pas d'expérience et pour apprendre, nous devons suivre son exemple.* » Notons que le respect des hiérarchies se fonde – aussi – sur l'idée que ceux qui l'incarnent sont porteurs d'une expérience particulière hautement valorisée. De cela, il découle que l'expérience acquise pose le socle de la légitimité de l'autorité qui servira alors de principe de justification à mes actes.

L'extrait provenant de la copie 57 pointe un autre principe de justification, lui aussi souvent invoqué, la carrière. Carrière et réussite professionnelle, proches dans les représentations et associations d'idées, sont posées comme des fins en soi à partir desquelles ce qui peut être concédé a valeur de moyen. Nous retrouvons par là, au principe de ces orientations, une propension à la séparation que nous avons déjà signalée. « Copie 39 : *Je pense que j'aurais réagi plus ou moins de la même façon [sous-entendu, que le jeune consultant]. Il faut savoir prendre ses responsabilités, même s'il s'agit de décisions difficiles à prendre. Je pense qu'il est normal dans sa position de faire preuve de fermeté envers les employés, malgré tout, il s'agit d'un métier dur qui nécessite du tact et de la compréhension. Il s'agit ici d'une situation cornélienne, car l'avis de nos proches est essentiel, mais d'un autre côté, il y a le désir de réussite professionnelle qui peut nous pousser à faire des choses inhabituelles. Il faut trouver un juste milieu, mais dans ce métier, il n'y a pas de demi-mesure. Il faut prendre parti, et c'est en cela que ce métier est difficile.* »

La séparation permet la recherche d'un équilibre acceptable pour soi. Ici, ce qui est mis en balance c'est la réussite professionnelle (faire carrière), l'objectif, d'un côté, avec les moyens qu'il faut mettre en œuvre pour y parvenir, de l'autre. Cet équilibre passe par un arbitrage qui suppose une hiérarchisation en valeur des différents éléments mis en balance. Notons que la notion de métier à nouveau citée vient peser de tout son poids dans la balance ; les principes de justification peuvent se renforcer, mais aussi rentrer en opposition. « Copie 18 : *Le fait de placer son ambition professionnelle au-dessus de ses principes est révoltant et désolant. Même s'il est difficile de savoir comment nous aurions réagi dans une telle situation, nous pensons que d'autres solutions sont sûrement possibles afin d'éviter des conséquences aussi dévastatrices. De plus, notre idée de la réussite professionnelle n'est en aucun cas l'enrichissement matérialiste, mais un épanouissement personnel en accord avec nos valeurs.* » Ici, l'on voit que la mobilisation d'une notion associée à celle du sens du travail (l'« épanouissement personnel ») va faire pencher la balance dans un autre sens. Mais la mobilisation de cette notion de travail et des valeurs qui l'entourent peut aussi apporter un soutien au poids déjà conséquent de la réussite professionnelle. « Copie 52 : *Rendu à cette étape [acceptation de poursuivre la mission], aucun sentiment de culpabilité ne nous aurait gagné, car ce choix nous paraît simplement être une suite logique des choses pour une personne soucieuse de ses pers-*

*pectives d'avenir professionnel, cela se justifiant par les valeurs qui nous ont été inculquées (valeur travail). » L'invocation de la valeur travail, principe de justification socialement acceptable, vient alors compenser la faiblesse d'un argumentaire qui placerait la seule carrière comme fin justifiant tous les moyens.*

Probablement idéellement proche de la représentation que se font les étudiants de ce que doit être l'investissement du cadre au et dans le travail, la motivation est apparue ici et là comme un principe de justification de comportements possibles. Moteur de l'action, la motivation semble confectionner des œillères à celui qu'elle anime, elle permet de dépasser les obstacles, et, plus encore, de ne pas les voir. « Copie 35 : *À sa place, je pense que j'aurais réagi de la même façon. On voit une grande entreprise nous recruter, nous donner une mission peut-être trop importante. Je pense que j'aurais été motivée et aurais réagi comme lui à la découverte d'une telle responsabilité. (...) La motivation aurait été la première caractéristique remarquable chez moi, et j'aurais été tellement contente d'avoir été choisie pour cette mission que j'aurais oublié de prendre du recul, de bien étudier la situation. La naïveté aurait été la deuxième caractéristique. J'aurais fait mon travail, rendu des dossiers, mais j'aurais été aveugle sur les réelles mesures de l'entreprise. Je prends mon travail à cœur.* » La motivation se fait vecteur d'engagement, de bonne volonté, d'investissement. À ce titre, elle ne compte pas pour peu dans la panoplie des moyens heuristiques qui pourraient servir à s'arranger d'éventuels écarts, peut-être même à ne pas les percevoir en tant que tels...

### Les valeurs personnelles

Nous allons à présent achever ce périple qui nous a conduit à ordonner les principes de justification en essayant de comprendre comment les étudiants interrogés traitent la question de leur être propre ici réduit à leurs valeurs personnelles. Ces valeurs peuvent elles aussi se ranger dans cette typologie des principes, et on va voir quel usage il peut en être fait.

« Copie 11 : *J'estime qu'aujourd'hui notre société devrait se désindividualiser, remettant l'homme au cœur des débats et non le profit. Il est vrai que nous pouvons difficilement vivre sans argent, mais il est encore plus difficile de vivre sans valeur, sans but à défendre, à atteindre. Philippe, lui, a renié ses valeurs, et je sais que dans ce contexte, je m'y serais accroché.* » ; « Copie 65 : *Nous pensons qu'il avait la possibilité de changer de travail grâce à ses diplômes. De plus, nous estimons qu'il est plus important de garder bonne conscience et de travailler dans une entreprise avec ses valeurs que de continuer à travailler dans une entreprise qui le mènera à modifier son comportement et sa personnalité.* » La référence aux valeurs, semble faire office de rempart, d'arrière-fond auquel on ne peut déroger. Les tiraillements ressentis entre l'être et le faire, ici, les valeurs invoquées et les buts professionnels à atteindre, sont résolus par l'abandon de la mission. L'image de soi est préservée dans le désistement puisque le conflit entre l'être et le faire est évité. « Copie 68 : *Certains parmi nous se sentiraient très mal à l'aise dans cette position [accomplir la mission à son terme en invoquant sa propre interchangeabilité] du fait de la conséquence de leur décision. Étant donné que nous sommes aussi des êtres humains et aurons une vie privée en dehors de notre vie professionnelle, nous ne pouvons nous empêcher de nous mettre dans la situation des personnes licenciées. Même si un emploi est cadré par des objectifs, chacun travaille avec ses valeurs personnelles. Exercer un métier en contradiction avec nos valeurs ne conduit absolument pas à l'épanouissement, chose qui nous paraît essentielle. C'est pourquoi nous ne concevons pas de réaliser une telle tâche aussi difficile.* » Notons qu'ici un pas est franchi dans le cheminement mental, qui consiste à pouvoir me mettre à la place d'un autre (ici, celui, enfin ceux qui feraient l'objet d'un licenciement). Malgré une majorité d'individus soucieux de préserver et d'épargner leurs valeurs personnelles, il nous a aussi été donné de rencontrer des cas pour qui la mise à l'écart de ces valeurs et leur abandon, peut-être momentanés, ont pu apparaître comme autant de moyens susceptibles de les aider dans la poursuite de la mission. La question de l'invocation des valeurs personnelles reste donc problématique.

### Un tableau idéal

Voilà ! Nous sommes parvenus au terme de cette typologie des principes de justification sur la base desquels s'édifient les projections de comportements envisagés en situation

potentiellement conflictuelle. Tâchons à présent de les rassembler en un tableau idéal. Tour à tour, afin de justifier les comportements et attitudes envisagés, ont été invoqués les principes suivants : séparation (entre vie privée et vie professionnelle notamment), retour sur investissement (rentabilité du diplôme), séparation entre l'économique et le social, *versus*, le quantitatif et le qualitatif, la rationalité et la sensibilité, réalisme économique, sacrifice de soi (de ses valeurs), risque du chômage, interchangeabilité, courage, choix (négatif), aménagement (la touche personnelle), mission (devoir), travail, respect des hiérarchies, carrière (réussite professionnelle), motivation (engagement) et valeurs personnelles.

Ces principes (établis sur la base d'arguments invoqués) puisent à des matériaux de pensée. L'école de commerce – mais les écoles ne sont pas, loin de là, les seules dans la diffusion de ces matériaux – fournit ainsi aux étudiants qui y sont inscrits, un ensemble de mots, d'idées, d'arguments, de contenus, et, plus largement, de principes d'appréhension et de visions du monde, qui vont venir alimenter les processus de rationalisation à partir desquels se construisent des raisonnements susceptibles de justifier les comportements qu'ils pourraient avoir en situation.

### Retour sur la rationalisation

Reprenons un instant cette notion de *rationalisation* telle qu'elle est définie par la psychiatrie. Il est essentiel de définir avec précision ce terme dans cette perspective, car on va voir l'importance qu'il peut avoir dans notre schéma causatif d'ensemble. Par *rationalisation*, on entend le « procédé par lequel le sujet cherche à donner une explication cohérente du point de vue logique, ou acceptable du point de vue moral, à une attitude, une action, une idée, un sentiment, etc. dont les motifs véritables ne sont pas perçus (26) ». Christophe Dejours, dans *Souffrance en France*, en donne une définition qui rassemble et complète ces différents éléments en un tout opérationnel. « "Rationalisation" désigne ici une défense psychologique qui consiste à donner à un vécu, un comportement ou à des pensées reconnues par le sujet lui-même comme invraisemblables (mais auxquels cependant il ne peut renoncer), un semblant de justification en recourant à un raisonnement spécieux plus ou moins alambiqué ou sophistiqué (27). »

Cette définition nous permet aussi de comprendre que ces processus de rationalisation déposent à *leur tour leurs* germes de pensées. Dit autrement, ils finissent, dans la durée, par alimenter les circuits cognitifs des individus. Ces germes feront leur chemin et participeront de ce que nous avons appelé les propriétés subjectives de l'être cadre. Du coup, ce qui peut être envisagé comme une défense psychologique risque aussi de se transformer en propension à, et même en disposition particulière.

Il nous semble donc pertinent d'envisager – bien que de façon artificielle – deux facettes temporelles possibles de ces processus de rationalisation. D'un bout à l'autre, on peut être amené à considérer que les discours transmis et prêts à l'emploi (28) viennent en amont alimenter ces processus. Jean Laplanche et J.-B. Pontalis font d'ailleurs remarquer à ce propos toute la difficulté dans la cure psychanalytique de montrer au sujet le caractère spécieux des motifs qu'il invoque puisque ceux-ci jouissent d'une légitimité socialement reconnue ; « les analystes connaissent les résistances que peut dissimuler par exemple « l'allégation de la réalité (29) ». On pourra, par exemple, se reporter à ce que nous avons dit au sujet du principe du réalisme économique. Mais on peut aussi envisager que ces processus de rationalisation produisent à leur tour des germes de pensée sur la base desquels s'établiront des décisions. D'un bout à l'autre, on peut donc considérer que, bien

(26) « On ne range pas habituellement la rationalisation parmi les mécanismes de défense, malgré sa fonction défensive patente. C'est qu'elle n'est pas directement dirigée contre la satisfaction pulsionnelle, mais qu'elle vient plutôt camoufler secondairement les divers éléments du conflit défensif. (...) La rationalisation trouve de solides appuis dans des idéologies constituées, morale commune, religions, convictions politiques, etc., l'action du sur-moi venant ainsi renforcer les défenses du moi. » J. Laplanche et J.-B. Pontalis, *Vocabulaire de la psychanalyse*, Paris, PUF, 1967, pp. 387-388.

(27) C. Dejours, *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Seuil, 1998, p. 87. « On parle aussi d'intellectualisation, dont le but est de maîtriser en mettant à distance les affects. » Source : <http://psychiatriiinfiriere.free.fr/infiriere/formation/psychologie/psychologie/mecanisme.defense.htm>

(28) Précisons à nouveau un point déjà évoqué : bien que les écoles puissent jouer un rôle important dans la constitution de ce matériau de pensée qui viendra alimenter les sources de ces processus de rationalisation, elles n'en restent pas moins prises dans un flot langagier sociétal qui les dépasse.

(29) J. Laplanche et J.-B. Pontalis, *op. cit.*, p. 387.

qu'ils s'inspirent de sources extérieures, les processus de rationalisation tendent dans la durée vers une autonomie relative. L'analyse des principes de justification que nous avons effectuée nous autorise à penser que *les processus de rationalisation en cours d'élaboration ne favorisent pas chez les – futurs – cadres la disposition à une prise de conscience d'éventuels écarts entre l'être et le faire*. Rappelons que, dans notre schéma, l'arrangement avec soi-même présuppose la prise de conscience des écarts...

Mais si l'on admet que les principes de justification qui découlent de ces processus de rationalisation peuvent conduire à réduire et surmonter les écarts, et même, peut-être parfois, à ne pas les percevoir en tant que tels, force est de constater qu'ils peuvent tout aussi bien déboucher sur le refus de s'en arranger, ce qui aurait mené, dans le cas de notre étude, à la démission. En effet, et peut-être à l'encontre de ce que l'on aurait pu imaginer, l'invocation d'un type de justification ne débouche pas *nécessairement* sur un type de comportement et un seul, ici poursuivre *ou* abandonner la mission. Dans la plupart des cas en effet, le registre de justification choisi débouche sur les deux comportements envisageables (pas pour un même individu, mais à l'intérieur d'un groupe, ou d'un groupe à l'autre), à l'exception toutefois de quelques types de justification sur lesquels nous allons à présent nous attarder.

### Un noyau dur idéal(isé)

Effectivement, un ensemble de principes a pu être inventorié, qui conduit les comportements dans une et une seule direction. Ces principes sont les suivants : le métier, la mission, le respect de la hiérarchie, l'engagement, la motivation et l'aménagement des manières de faire, chacun de ces éléments allant exclusivement dans le sens de la poursuite ; « Copie 38 : « *Nous sommes d'accord sur le fait qu'il ait gardé son emploi. En effet, en tant que consultant, cela fait partie de son métier de juger les compétences des salariés d'une entreprise. De plus, dès lors que l'on rentre dans une entreprise, cela signifie que le poste à pourvoir nous correspond. Chaque métier a sa part de contraintes, et ce n'est pas au premier obstacle qu'il faut baisser les bras. Il faut se rappeler qu'une équipe compte sur nous et que notre travail est indispensable au bon fonctionnement de l'entreprise pour laquelle nous travaillons.* ».

Cette énumération des principes de justification qui conduisent les comportements dans une et une seule direction a quelque chose d'étonnant. *Ces principes invoqués font écho pour la plupart à quelques-unes des propriétés de ce que l'on pourrait appeler le noyau dur idéal de l'être cadre : respect des hiérarchies, investissement sans limite dans la mission, sens de l'engagement*. Bien sûr, la méthode utilisée ne permet pas de généralisation, elle autorise néanmoins à faire ce constat. Les propriétés de cette subjectivité (mais aussi, et plus largement certains principes de justification invoqués, on pense notamment au réalisme économique ou à l'interchangeabilité) jouent un rôle non négligeable dans la façon dont les cadres tente(ro)nt de composer avec d'éventuels écarts entre leur être et le faire car c'est sur la base de celles-là qu'ils s'arrangeront de ceux-ci. Mais, comme on l'a dit, la présence de *ces propriétés* peut aussi nous autoriser à avancer que c'est la capacité même des cadres à prendre conscience de ces écarts qui pourrait être affectée. Les conflits internes nés des tiraillements entre ce que les individus sont et ces propriétés de la subjectivité cadre risquent aussi de connaître chez ceux-ci une intensité toute particulière quand on sait, comme on l'a vu, que l'invocation des valeurs personnelles semble porter la majorité de ces cadres en devenir vers la démission. À travers cette dernière remarque on peut sentir à quel point identité idiosyncrasique et identité catégorielle peuvent ne pas avancer d'un même pas.

### Épilogue

On a évoqué à plusieurs reprises la notion de séparation entendue au sens de module structurant des comportements et des décisions. Nous allons à présent, à titre d'exemple, pour finir ce chapitre consacré aux effets d'école, montrer – à partir de l'invocation de cette notion à propos de la vie privée et de la vie professionnelle – quel rôle pourrait jouer ce module, dans la prise de conscience de l'existence d'écarts entre l'être et le faire, et dans la façon de s'en arranger.

On sait que l'importance accordée à la vie familiale peut jouer dans le sens d'un surinvestissement dans la poursuite de la mission. La vie familiale est alors considérée comme

une soupape de décompression et comme l'assurance d'une forme de soutien, en tout cas, comme l'espace d'un repli, d'un abri qui protège et qu'il s'agit de préserver. Dans tous les cas, c'est sur le mode de la recherche d'un équilibre, d'une mise en balance, donc sur la base d'une séparation, que sont pensées vie familiale et professionnelle. « Copie 51 : *De plus, malgré que le travail soit important, il nous semble essentiel de séparer au mieux la vie personnelle de la vie professionnelle. Il nous semble dangereux d'adopter un comportement similaire : autorité et soumission dans les deux sphères. La vie professionnelle et la vie privée doivent être distinctes.* » Cet écrin protège et doit être protégé. Une façon de parvenir à ce qui est à la fois un souhait et un besoin consiste à maintenir la séparation ; ici l'étanchéité sera maintenue par le silence. « Copie 43 : *Pour ce qui est de la vie professionnelle, certains choix auraient été également différents. Nous aurions aimé moins parler à notre conjointe de notre vie professionnelle afin de ne pas créer de quiproquos inutiles.* » ; « Copie 53 : *À sa place, j'aurais tout d'abord essayé de séparer vie privée et vie professionnelle. En se confiant à sa femme, il connaissait d'avance sa réaction. (...) Ma prise de décision finale aurait été de ne rien dire ni d'expliquer à sa femme, et d'obéir à mon patron.* »

Comment interpréter cette notion de séparation si présente dès lors que la vie familiale est invoquée pour justifier de pratiques que l'on pourrait réprover ? Que suppose d'aplatissement cette hiérarchisation du réel ? Peut-elle être considérée comme le ressort d'un mécanisme de défense, en porte-t-elle la marque, est-elle déjà inscrite dans les esprits tel un principe structurant ? Cette séparation favorise-t-elle l'expression de comportements distincts, voire opposés d'un espace à l'autre, de la sphère familiale à celle du monde du travail ? Cette séparation – à travers laquelle l'individu cherche à épargner sa vie privée pour mieux s'épargner soi-même d'affronter le doute – le rend-elle insensible à celle des autres... comme le laisserait à penser cet extrait ? « Copie 62 : *À la place du jeune consultant, nous aurions réagi de la même façon en ce qui concerne le plan social. Nous aurions accepté les ordres demandés par notre supérieur tout en y mettant plus de conviction. Nous n'aurions pas demandé l'avis de notre conjoint à propos de nos missions. Nos vies professionnelle et personnelle n'auraient pas été mélangées. Nous aurions été moins influencées et donc plus réactives. Dans le cadre d'un projet professionnel lié aux relations humaines, il est évident qu'il ne doit pas prendre en compte la vie privée de chacun des employés.* »

Faisons un pas de plus, un pas seulement, car nous aurons l'occasion de revenir sur ce point capital plus tard. Si nous étions fondés à voir dans la séparation un module structurant (une des propriétés) de la subjectivité cadre, nous pourrions dans le même élan avancer que la perception d'éventuels écarts et l'éventualité d'une perception des écarts pourraient toutes deux être atténuées par cette disposition incorporée qui permettrait à certains cadres de se départir, de mettre à distance, d'occulter, pour un temps, ce qui, joint à un autre aspect de la réalité, constituerait effectivement un écart. Les écarts entre l'être et le faire pourraient ne plus apparaître en tant que tels dès lors que ces cadres seraient dotés de cette aptitude à la séparation.

## CHAPITRE 2 – L'IMAGE DES SOI

*« Enfin, grâce à la gigantesque accumulation de dispositifs, nous ne sommes plus assignés à un seul ou à quelques dispositifs massifs de pouvoir et d'assujettissements (l'Usine, l'École, le Marché, l'État), mais à une telle multiplicité de dispositifs à la fois que nous pouvons désormais nous inventer une infinie variété de subjectivités différentes. »*

Franck Fischbach

Nous allons à présent poursuivre notre analyse des propriétés de la subjectivité cadre en nous penchant sur certaines des tendances majeures de leur quotidien. Ce quotidien est marqué, comme nous l'avons déjà signalé, mais nous y reviendrons, par une prolifération d'espaces – ou configurations – de travail rencontrées par les cadres. Mais comment lions-nous espace et subjectivité ?

La réponse que nous allons apporter montre, plus généralement, comment nous articulons l'individu au(x) système(s). Nous partons de l'idée que les espaces traversés par les individus, les configurations de travail, par exemple, dans lesquelles ils sont amenés à

prendre place, exercent quelques influences sur eux (30). S'il en est ainsi, c'est que ces espaces sont traversés par des forces, des propriétés, qui agissent comme autant de contraintes sur la position occupée par un individu à l'intérieur de chacun d'eux. Les cadres, dans chacun des espaces dans lesquels ils travaillent, héritent alors des propriétés de positions qui structurent ces espaces. Ils s'en font les héritiers avec les moyens culturels dont ils disposent (31). L'articulation de l'individu au système (on peut, pour aller vite, appeler ici système la somme totale des champs) s'effectue donc par l'intériorisation des propriétés de position propres à chaque espace fréquenté par un individu. Ce raisonnement mécanique n'augure pourtant pas d'une forme de mécanicité des comportements – attendus – dans chacune des configurations de travail, puisque, comme nous l'avons dit, c'est au moyen du matériau culturel dont il dispose en propre (identité idiosyncrasique) que chaque individu est en mesure de coder et d'interpréter donc, à sa façon, les dites propriétés de position.

Fort de ces précisions, nous allons à présent essayer de comprendre en quoi les configurations de travail vécues par les cadres alimentent ce que nous avons appelé les propriétés de la subjectivité de l'être cadre. Cette subjectivité, nous chercherons donc à la faire apparaître sous certains de ses traits. Ainsi, chemin faisant, nous tenterons de comprendre en quoi ces propriétés qui la constituent peuvent favoriser, ou pas, la prise de conscience d'éventuels écarts entre l'être et le faire chez les cadres.

Un constat toutefois avant de nous lancer dans cette direction : l'objectif visé impose la modestie et incite à limiter les prétentions à la véracité des résultats obtenus. Les difficultés sont en effet nombreuses, sans doute insurmontables, pour qui prétend à un certain degré de généralité et de précision. Nous proposons ici une manière de planter le décor de nos interrogations, interrogations qui déboucheront sur des pistes d'interprétation au sujet de notre objet. Rentrons à présent dans le descriptif de ces conditions d'exercices qui jalonnent le quotidien des cadres en nous concentrant sur les configurations de travail dans lesquelles ils se meuvent.

## Prolifération et luxuriance

Les recherches que nous avons menées personnellement ainsi que les études réalisées sur le quotidien des cadres par d'autres chercheurs (32), témoignent d'une profusion, d'une prolifération, d'une luxuriance de configurations de travail rencontrées par les cadres. Les cadres, probablement plus que les autres salariés, naviguent, au quotidien, dans une pluralité d'espaces de travail, qui les enjoignent à adopter de façon continue des rôles appropriés à chaque espace. Pendant les réunions, ils peuvent être tour à tour auditeurs, animateurs, enjoins à justifier et à expliquer les résultats qu'ils ont obtenus ou, à l'inverse placés en position de demander à leurs collaborateurs de s'expliquer sur leurs résultats. Au cours des séminaires d'entreprise, ils sont souvent conviés à participer à des jeux de rôle, mais aussi placés en situation d'apprenant (on pense par exemple à la présentation d'un nouveau produit). Dans leurs relations aux clients et aux fournisseurs, ils se doivent de porter l'image de marque de l'entreprise dans laquelle ils travaillent, mais aussi parvenir à expliquer, à analyser, ou encore à convaincre et séduire leur interlocuteur. Au cours des moments réservés à l'évaluation, on attend d'eux justesse et équité alors que de l'autre côté de l'évaluation, ils doivent être en mesure de faire valoir leur travail et ses résultats. Les relations qu'ils établissent au quotidien avec un supérieur ou un

(30) Par configurations, ou espaces de travail, nous désignons *l'ensemble des interactions situées spatialement auquel participent physiquement les cadres*. Soit, à titre d'exemple, les réunions, qu'elles soient mensuelles, hebdomadaires, quotidiennes, les séminaires, les relations aux clients, aux fournisseurs, à l'intérieur mais aussi à l'extérieur de l'espace physique de l'entreprise, les moments réservés à l'évaluation, en position d'évalué ou d'évaluateur, les relations prévues ou imprévues avec un supérieur, ou un ou plusieurs collaborateurs, dans un *open space*, ou dans tout autre espace, etc. Chacun de ces espaces de travail est traversé de propriétés spécifiques. Une fois intériorisées, ces propriétés guident les conduites des cadres. Elles participent du – jeu de – rôle qu'on attend d'eux à chaque moment de ces interactions spatialement situées.

(31) Dans le sillon de Pierre Bourdieu, on dira que les champs peuvent se définir, entre autres caractéristiques, comme des espaces structurés, mais aussi hiérarchisés, de positions ou de postes, dont les caractéristiques, ou propriétés, sont relativement indépendantes des caractéristiques de leurs occupants. Les propriétés de position dépendent donc de leur position dans ces espaces et peuvent être analysées indépendamment des caractéristiques de leurs occupants qui, en outre, peuvent être en partie déterminées par celles-la. Voir en particulier, *Le sens pratique*, *op. cit.*

(32) On pense notamment aux travaux déjà cités d'Olivier Cousin, *Les cadres : grandeur et incertitude*, de Frederik Mispelblom Beyer, *Encadrer, un métier impossible*, mais aussi ceux de Denis Segrestin Paris, *Les chantiers du manager*, Armand Colin, 2004, 343 p., ainsi que de l'étude que nous avons réalisée, *Figures de cadres*.

collaborateur les placent dans des rôles différents, d'un côté, porteur des décisions des représentants d'entreprise, ils se doivent, d'un autre, de les diffuser et d'amener leurs collaborateurs à les partager.

### Foisonnement et hétérogénéité

Cette variabilité des configurations de travail dans lesquelles naviguent les cadres pourrait ne pas être source de difficultés si elle ne renfermait en elle-même le risque d'un éparpillement. Ce point capital mérite explications et approfondissements !

En fait, les propriétés de position dont héritent les cadres en traversant ces espaces, ne fournissent pas un matériau de pensée homogène. D'un espace à l'autre et d'une position à l'autre dans un même espace, ils se doivent de produire des logiques argumentatives plurielles, antagoniques et parfois concurrentes (en tant qu'évalué ou évaluateur, animateur d'une réunion ou mis en demeure de s'expliquer, dépositaire des ordres de la direction ou dans l'obligation de les transmettre, etc.). Ces logiques argumentatives constituent un sous-ensemble de ce que nous avons appelé des territoires de réalité. Par « territoire de réalité » nous désignons *un espace fini de pratiques discursives qui désignent des réalités dont l'accès est rendu possible par la mise en œuvre d'une terminologie spécifique et par l'acceptation par tous du sens que chacun des termes prend – et qui fait autorité (qui fait référence) – dans cet espace (33).*

Reprenons. Les individus héritent des propriétés qui structurent les espaces qu'ils fréquentent, propriétés qui structurent donc à leur tour les individus. Ces contraintes propres à chaque configuration règlent les contours et contenus des échanges. Elles indiquent aux acteurs un panel fini de logiques argumentatives et une terminologie propre à chaque espace. En structurant pour partie ce qui peut être exprimé, l'une et l'autre jouent alors sur ce qui peut être pensé et désigné. Les mots (formulations, terminologiques, logiques d'exposition) employés dans chacun des espaces désignent alors des réalités particulières, propres à chacun d'eux. C'est dans ces territoires de réalité propres à chaque espace que des échanges ont lieu, à l'intérieur de ceux-là que les cadres naviguent au quotidien. Mais la juxtaposition de ces différents espaces ne constitue pas un tout homogène !

Le risque potentiel d'un éparpillement que nous évoquions ci-dessus tient au fait que, dans leur grande majorité, les cadres naviguent, dans la durée, dans des espaces traversés de propriétés distinctes, souvent antagoniques. Ainsi, la variabilité des configurations draine-t-elle avec elle son flot de contradictions qui, dans le quotidien, se transformeront en injonctions paradoxales : travailler ici dans la coopération, alors que là, la concurrence bat son plein, recevoir ou dispenser des récompenses individuelles alors que le travail est réalisé en commun, faire comme si le travail se réduisait au travail prescrit alors qu'on sent, pour soi, qu'il n'en est rien, être porté à s'investir pleinement dans le présent alors que les politiques d'entreprises ne semblent rien présager de bon pour l'avenir, être enjoint à l'autonomie, alors que les techniques de contrôles prolifèrent et que les objectifs du travail sont fixés par autrui, de même que, parfois, les moyens pour les atteindre, être enjoint à la responsabilité alors que vous n'êtes pas convié aux prises de décision, etc. Ces injonctions paradoxales illustrent les contradictions auxquelles doivent faire face les cadres, contradictions qui, pour certaines, découlent de la disparité des propriétés de position, mais ne les épuisent pas.

### Particularisme et ressemblance

Mais pour mieux apprécier ce qui constitue les propriétés de la subjectivité de l'être cadre plongé dans ces configurations plurielles, il nous faut rappeler un point particulier qui les concerne en propre et revenir sur un aspect général qui concerne, lui, l'ensemble des salariés.

(33) En fonctionnant comme un droit d'accès à ces territoires de réalité, l'emploi de certains mots trace des frontières invisibles entre les individus et procure, à ceux qui les endossent, le sentiment d'une communauté linguistique d'appartenance. Accéder à ces territoires de réalité, c'est d'abord se sentir autorisé à employer les mots qui en permettent l'accès, mais aussi à les employer dans le sens qui fait autorité, qui fait référence dans cet espace discursif.

Le point particulier fait référence à leur double positionnement. Tour à tour évaluateur et évalué, en position de manager ou d'être managé, héritier et relais des décisions d'entreprise, les cadres sentent dans leur quotidien des écarts et des écartèlements. Ce double positionnement renforce à n'en point douter le potentiel de conflictualité qui découle de l'intériorisation de logiques d'espaces disparates. L'aspect général concerne, lui, l'ensemble des mesures qui tendent vers une individualisation de la relation salariale. Historiquement les premiers exposés par ces mesures, les cadres n'en sont plus, loin s'en faut, les seuls destinataires. Ces mesures concernent la flexibilisation des temps de travail, le glissement de la qualification à la compétence, l'évaluation individuelle du travail et des performances, les primes, elles aussi individuelles, qui peuvent en découler, la négociation individualisée, des contrats de travail, des objectifs et des moyens pour les atteindre, l'individualisation des carrières, l'appel généralisé à la responsabilité individuelle et à l'auto-contrôle, etc. Mises bout à bout, ces mesures démultiplient leurs effets : atomisation des situations de travail, destruction des collectifs, mais aussi des identités catégorielles et des identités de métier. Voilà pour les effets objectifs. Les effets subjectifs sont non moins réels, qui concernent l'individualisation de la perception des réalités (réalités qui ne sont plus construites dans un en-commun, syndicat, groupe de parole, etc.) et, inséparablement, celle de leur ressenti (34). Et l'on peut penser que le poids des contradictions est plus lourd à porter dans la solitude qu'à travers l'appui de collectifs. Gageons que cette individualisation des ressentis ne compte pas à son tour pour peu dans l'augmentation du potentiel de conflictualité contenu par le double positionnement qui vient d'être évoqué.

### Quelle unité du moi ?

Résumons à présent en un tout synthétique les spécificités des configurations de travail qui alimenteront les propriétés de la subjectivité de l'être cadre à partir desquelles il leur sera possible, de prendre conscience d'écarts entre l'être et le faire, et de chercher à s'en accommoder. Ces configurations se caractérisent par la pluralité antagonique des propriétés qui les traversent, la diversité hétérogène des territoires de réalité auxquels elles enjoignent d'accéder, l'omniprésence d'injonctions paradoxales et l'individualisation concomitante de la perception et du ressenti des réalités quotidiennes.

L'intériorisation des propriétés par la fréquentation des configurations de travail fait passer de l'existence de contradictions extérieures à la coexistence intérieure de ces contradictions. En effet, l'appartenance à une pluralité de micro-configurations (leur fréquentation dans la durée) qui demande d'intérioriser les propriétés de chacune d'elles, et pousse à habiter des territoires de réalité pluriels, pourrait conduire à introduire l'hétérogénéité à l'intérieur même des individus, posant ainsi les germes d'une impossible unité d'un soi. C'est en ce sens que nous parlions d'un risque potentiel d'éparpillement, risque d'autant plus grand que ce qui est concomitamment encouragé n'est autre que l'adaptabilité perpétuelle d'acteurs autonomes. On voit alors que les arrangements auxquels on peut procéder, face aux écarts entre l'être et le faire, sont précédés d'autres formes d'arrangements qui, eux, découlent de la nécessité de faire face à des espaces de travail aux contraintes et logiques disparates, c'est sur la base de ceux-ci que s'édifieront ceux-là.

Pour le dire autrement, il faut, dans le cadre de notre schéma d'analyse, considérer que les propriétés de la subjectivité de l'être cadre se constituent dans la confrontation avec ces contradictions. Poursuivre, et dire que le dépôt de cette confrontation jouera sur la possibilité même d'une prise de conscience d'éventuels écarts chez les cadres entre, leurs valeurs, leurs représentations et ce qu'ils sont conduits à faire. Terminer et avancer que cette prise de conscience ouvrira alors la porte à quelques arrangements avec soi.

### De quelques expressions du moi

Mais quels effets et quelles conséquences peut-on attendre pour la construction de la subjectivité de l'adaptation à des contradictions polymorphes ? Qu'est-ce qui coexiste, comment et avec quels effets ? Ces questions sont éminemment complexes. Nous chercherons, avec modestie, à essayer d'en faire ressortir quelques aspects cruciaux pour notre objet.

(34) C'est sur ce terreau fertile que la psychologisation des faits sociaux qui conduit les interprétations à réduire les causes des maux et des réussites des individus à leurs propriétés intrinsèques gagne du terrain ; mais nous y reviendrons.

Une première réponse vient à l'esprit : face au sentiment fondé de l'existence de ces contradictions, l'effort de rassemblement s'impose. Cet effort vise la recherche d'une forme de permanence d'un Je en moi. Il consiste à rassembler à, et pour l'intérieur, une identité morcelée en extériorité. Evitement du risque de la dispersion par le colmatage, l'effort de rassemblement cherche à s'arranger de l'existence des contradictions. Mais cet effort peut être coûteux dans la durée (35). Coûteux en soi, mais aussi pour soi, parce que la recherche de permanence qu'accompagne ces tentatives qui visent à contenir ce risque d'éparpillement, révèle par là même le sens des écarts. En effet, ce trait déterminant de la subjectivité, la permanence d'un Je en moi, continuité d'une image de soi dans la durée offerte à celui qui s'observe, facilite aussi, et attise même, l'aiguillon de la conscience face à d'éventuels écarts puisqu'il permet de les visualiser aisément.

Mais, dire Je n'entraîne mécaniquement aucune permanence chez celui qui parle. Encore faut-il, bien que cela ne suffise pas, que les autres lui renvoient une image identique de lui-même. Et c'est aussi pour cette raison que nous avons pris soin de distinguer l'existence de la coexistence, le temps et la durée. En effet, l'existence d'une disparité de logiques d'action d'un espace à l'autre, d'un moment à l'autre, ne pose problème qu'à celui qui en hérite, et, en en héritant, les juxtaposant et les rassemblant, fait apparaître les contradictions. L'individu devient l'acteur de la contradiction qui existe en dehors de lui. Par là, se dessine une autre voie qu'il est possible de se frayer face aux contradictions portées par les configurations fréquentées. Cette autre voie porte la marque de l'échec d'une vue d'ensemble mais aussi celle du plein succès d'une adaptation en pointillé. Cette voie est celle d'une personnalité multiple ajustée à chaque situation. Personnage aux multiples facettes (36), identité en apparence mouvante, identité en situation, ajustée en permanence aux spécificités du contexte, qui brille par son aisance ponctuelle mais pêche par son incapacité à les faire tenir ensemble... mais pour qui ? Nous désignons ici la figure du cadre caméléon dont la véritable couleur reste une énigme.

Figure pesante mais aussi libératrice ! En effet, affectivité et émotions étant difficilement dissociables, dans la pratique, du travail en acte, la question se pose alors de savoir si le cadre caméléon peut échapper à une forme d'asservissement aux images de soi. D'un autre côté, on peut aussi envisager que cette figure puisse permettre de donner libre cours aux conflits intérieurs. Ce chemin d'attitude est envisageable, mais sous certaines conditions seulement. On peut en effet imaginer qu'en l'absence d'une autorité garante d'un règlement soucieux du respect de l'ensemble des salariés, certains conflits intérieurs non surmontés parviennent à s'exprimer dans toute leur violence. Le fragment d'entretien qui suit ne rapporte pas l'expérience d'un cadre, mais il illustre malgré tout une modalité possible de l'expression de ces conflits en même temps qu'il nous montre plusieurs visages d'un – même – soi.

M. A, technicien d'essai sur des moteurs à combustion chez un grand constructeur automobile, est envoyé par l'entreprise mère (à l'intérieur de laquelle il est salarié) auprès d'une entreprise sous-traitante pour réaliser des projets initiés par celle-là. M. A sait l'importance pour l'entreprise sous-traitante des commandes passées par l'entreprise mère. Très vite, M. A se met à exercer une forte pression sur ceux avec qui il travaille. Cette pression semble porter ses fruits puisque les objectifs sont atteints par les salariés de l'entreprise sous-traitante. Ces succès remportés incitent M. A à exercer toujours plus de pression sur ces salariés. Ses comportements changent, il devient plus agressif, se sent devenir tyrannique ici, mais là...

« M. A : Je pense qu'en interne, c'est impossible de devenir tyrannique, parce qu'on se mettrait tout le monde à dos, et c'est pas du tout comme ça que ça marche en interne. C'est du relationnel. Il faut serrer des mains. (...)

*Enquêteur : Pourtant, vous vous considérez comme étant tyrannique...*

M. A : Oui, mais avec les sous-traitants extérieurs. En interne, je n'étais pas du tout comme ça.

*Enquêteur : Mais là, en externe, votre hiérarchique n'avait pas les moyens de s'en apercevoir ?*

(35) On pourra à ce propos se reporter aux travaux d'Alain Ehrenberg, notamment à *L'individu incertain*, mais aussi à *La fatigue d'être soi*.

(36) On pourrait se reporter au film de Leos Carax, *Holy motors*, 2012.

M. A : Si, il avait des moyens, mais il s'en fichait, ce qui comptait, c'était les résultats. En interne ce qui compte, c'est la bonne cohésion de la société, et par rapport à l'externe, c'est le résultat qu'ils privilégient. Même si le résultat compte aussi en interne, mais là, c'est le compromis : résultat-cohésion. L'extérieur, c'est juste pour du résultat.

*Enquêteur : C'est incroyable ce que vous dites, parce qu'en fait, vous pouvez avoir une très bonne communication si ça se passe bien en interne, et vous comporter comme un tyran à l'extérieur.*

M. A : Oui, tout à fait, mais en interne, je ne me serais pas comporté de cette façon-là. C'est certain. D'ailleurs, je me serais tout de suite fait démonter si j'avais fait à peine le quart de ce que je faisais en externe. »

Des contradictions existent : un déséquilibre dans les pouvoirs entre l'entreprise mère et l'entreprise sous-traitante, la position qu'occupe M. A dans chacune d'elle, un pouvoir différentiel qui en découle, la cohésion recherchée ici, une indifférence quant aux moyens, là, une impossible juxtaposition entre les objectifs assignés ici et ceux qui sont poursuivis là. Ces contradictions extérieures coexistent dans l'intériorité de M. A. Ses comportements portent la marque des tentatives qui seront les siennes de faire avec. Son témoignage laisse ainsi apparaître une aptitude à la séparation ; M. A parvient à jouer des rôles très distincts d'une configuration à l'autre, tyrannique dans l'entreprise sous-traitante, il (re)devient modeste et humble dans l'entreprise mère. Le module structurant de la séparation que nous avons fait apparaître semble porter ses fruits. En apparence en mesure de favoriser l'introjection de propriétés de positions différentes d'un espace à l'autre en même temps qu'il peut être imposé par elles, il semble permettre l'apparition, dans la durée, d'attitudes distinctes, voire opposées. Cette aptitude à la séparation peut-elle mettre en sommeil la capacité à la prise de conscience d'éventuels écarts entre l'être et le faire ? Le cas de M. A suggère de répondre à cette question par l'affirmative.

Plus généralement, il nous faut nous poser la question suivante : comment joue cette absence apparente de continuité dans l'être (le cas de M. A comme archétype du caméléon nous y invite) sur la prise de conscience d'éventuels écarts ? Pour nous aider dans cette question délicate, portons un instant notre regard sur un des mots clé de la littérature managériale. Au cœur de ces tentatives de rassemblement d'un moi en proie à la dispersion, un mot mérite en effet tout notre intérêt, le mot acteur ! Figure emblématique des mots-outils des techniques de gouvernementalité, la notion d'acteur est sémantiquement associée à celle de volonté, de liberté, de refus des contraintes. L'acteur sait se saisir de la complexité du réel pour opérer des choix reflétés de son désir.

Mais, l'utilisation significativement orientée de ce mot empêche alors de comprendre comment cette même notion pourrait aussi servir le jeu des je. En effet, cette fois dans le cadre d'une approche interactionniste (37), l'acteur est aussi celui qui joue des rôles, celui qui présente à autrui une image de soi fruit d'interactions propres à une situation. Le mot acteur laisse donc à penser que les visages de soi pourraient être portés au gré des circonstances. La mobilisation du terme, mais, plus encore, l'actualisation et la manifestation des potentialités qu'il contient, et auxquelles il ouvre, favoriseraient l'expression de comportements et attitudes ajustés à chaque configuration. Dans le cas de figure du cadre caméléon, dont le mot acteur favorise les expressions multiples, la question d'une subjectivité qui ouvrirait à une prise de conscience entre l'être et le faire se pose de façon inverse de celle sur laquelle débouche l'effort de rassemblement décrit ci-dessus. Ici, le déficit de permanence empêcherait jusqu'à la possibilité même d'une prise de conscience d'éventuels écarts. Car la visibilité des écarts présuppose un étalon auquel se référer. Or, cet étalon fait défaut chez celui qui est parvenu à se fondre et se confondre, à s'ajuster, à des configurations éclatées.

Ainsi, deux expressions possibles (idéalement opposées) d'adaptation à des configurations portant en elles les germes de la contradiction renferment-elles des dispositions différentes à la prise de conscience d'écart entre l'être et le faire.

Profitons de l'occasion qui s'offre à nous d'ouvrir un aparté qui va nous conduire à interroger le pouvoir des mots. On voit, ici, comment l'intériorisation de ce mot, « acteur », susceptible d'accompagner favorablement les jeux des je, risque aussi d'obstruer et d'entraver la possibilité d'une prise de conscience chez les cadres d'éventuels écarts entre

(37) E. Goffman, *Les rites d'interaction*, Paris, Éditions de Minuit, 1974, 230 p.

ce qu'ils sont et ce qu'ils sont conduits à faire. Conjointement, l'intériorisation de ce mot pourrait être en mesure de favoriser l'expression et l'épanchement de certaines facettes de l'intériorité, de celles, en tout cas, qui sont souhaitées dans un espace donné. Ainsi sommes nous portés à nous poser la question suivante : les mots qui fonctionnent sur plusieurs registres (pour rappel, l'acteur est du côté de la volonté et de la liberté en même temps qu'il permet de jouer des rôles) et qui désignent des réalités différentes sont-ils en mesure de faciliter, d'autoriser le déploiement de dispositions individuelles de nature différente (38) ? Cette question-préoccupation reviendra tel un serpent de mer au fil de notre écriture. Fermons pour l'instant la parenthèse et revenons à la question des propriétés de la subjectivité que l'on peut attendre dans et de ces circonstances.

Face aux contraintes composites, d'autres réponses sont en effet possibles, qui permettraient d'atténuer les dangers d'un morcellement du moi : l'aveuglement et l'apparition d'un je autoréférentiel. Le premier, le ne-pas-vouloir-savoir, forme d'autisme de protection, témoignerait de l'effort de maintenir un niveau de cohérence d'un espace à l'autre, manière de tisser du même là où les contraintes exogènes imposent d'impossibles conciliations au sujet. L'autoréférentialité, propension chez un individu à se voir comme le créateur de lui-même, pourrait, elle, découler de la tendance, déjà mentionnée, à l'individualisation dans le monde du travail. Aveuglement consenti et autoréférentialité proclamée peuvent apparaître comme des mécanismes de défense face aux risques de morcellement du moi. D'ailleurs, l'un et l'autre se conjuguent et s'entretiennent parfaitement. Mais comment peuvent-ils jouer sur la capacité à la prise de conscience d'écart entre l'être et le faire ?

L'avènement d'un je autoréférentiel est contemporain d'une dissolution des figures de la transcendance. Il nous faut rapporter ce propos général aux réalités du monde de l'entreprise. On a vu que les mesures qui vont dans le sens d'une individualisation de la relation salariale agissaient comme des facteurs d'atomisation qui augmentaient en retour l'individualisation de la perception et du ressenti des contraintes systémiques, alourdissant par là leur poids. Ces mesures dissipent la référence à une instance supérieure valant pour tous. Ainsi, l'individu est-il mis dans l'impossibilité de concevoir son rapport à l'autre par l'intermédiaire d'une figure de la transcendance valant pour tous et faisant référence pour tout un chacun. Nous avons affaire ici à ce que Dany-Robert Dufour, à la suite de Jacques Lacan, appelle, pour aller vite, un grand Sujet, dont il a montré les articulations avec l'apparition de tendances spécifiques au *sujet post-moderne*. « J'entends par là celui qui ne se caractérise plus d'un rapport de soumission au grand Sujet, mais qui se définit, à l'instar du grand Sujet de jadis, par lui-même. (39) »

Mais, l'arrivée de ces mesures qui abondent dans le sens de l'individualisation s'est vue doublée par l'apparition d'un discours d'entreprise valant pour tous et destiné à faire office de référent. Ainsi, et à titre d'exemple, la culture d'entreprise, les chartes éthiques et l'éthique des affaires, peuvent-elles jouer le rôle anciennement dévolu au grand Sujet. Mais encore faut-il qu'elles soient partagées... Toujours est-il que la disposition à l'autoréférentialité rendue possible par l'ensemble de ces mesures se voit aussi contrecarrée par ces autres codes conduisant les conduites. Ainsi, dans l'entreprise, cette tendance à l'autoréférentialité trouve-t-elle rapidement ses limites.

L'autoréférentialité empêchée ne rime pas nécessairement avec la permanence et la stabilité, pas plus qu'elle n'est synonyme de juxtaposition d'identités plurielles. Aussi est-il bien délicat d'avancer qu'elle jouera dans un sens ou dans l'autre d'une prise de conscience des écarts.

(38) « À titre d'exemple, et puisque l'emploi d'un vocabulaire guerrier (d'appel à la guerre économique, de mobilisation totale, etc.) peut fonctionner, soit par métaphore, soit par la polysémie que renferment les mots employés, d'un champ à l'autre des activités humaines, il semblerait que l'on puisse aussi avancer qu'il soit aussi en mesure de faciliter le transfert des dispositions individuelles d'un champ à l'autre. La plasticité lexicale du vocabulaire guerrier serait alors à même de permettre la transgression de toutes les limites, l'extension du faisable, à même aussi, de convoquer, tout en continuant de filer la métaphore guerrière, des notions telles que la trêve, ou la réconciliation lors des périodes de fusions-acquisitions par exemple, à même enfin d'exalter les attributs masculins de la virilité, même s'il s'agit de la sublimer dans un investissement sans limite, parfois même aidé en cela, et là spécifiquement pour les cadres, par un héritage structurel imprégné du modèle militaire. La légitimité de la violence se trouverait instituée en raison d'entreprise. » Ce fragment est tiré d'un travail de thèse, E. Roussel, *Des cadres dans une société en mutation. Une tentative pour comprendre le rapport au travail des cadres*, décembre 2004, Université de Nantes, p. 662.

(39) D.-R. Dufour, *On achève bien les hommes. De quelques conséquences actuelles et futures de la mort de Dieu*, Paris, Denoël, 2005, p. 265-266.

Mais qu'en est-il de l'aveuglement défensif, proche du déni dans son procédé ? Dénier signifie refuser de reconnaître comme vrai (un fait, une assertion), alors que refouler signifie rejeter, éliminer inconsciemment (un désir, une idée pénible). Ainsi, le déni et le refoulement peuvent-ils être considérés comme autant de modalités adaptatives à des réalités contradictoires et conflictuelles. Le déni incline à considérer que le processus se fait de façon volontaire et consciente, alors qu'avec le refoulement, on se situe du côté de l'involontaire et de l'inconscient. L'aveuglement consenti, ce que nous avons qualifié d'un ne-pas-vouloir-savoir, se situe donc du côté du déni. Si l'aveuglement peut apparaître comme la forme prise par un arrangement de surface propre à une conscience ayant perçu l'hétérogénéité entre des logiques d'espaces, il reste que le problème d'une prise de conscience d'éventuels écarts entre ce que je suis conduit à faire et ce que je suis n'est pas résolu pour autant, à moins de rester aussi sourd à ses propres affects ; mais cet état peut-il rester sans effets ?

### Un ciment imaginaire

Ces différents visages de la subjectivité de l'être cadre résultent, pour partie, de la nécessité dans laquelle se trouvent les membres de cette catégorie de devoir faire face à une disparité de logiques d'espaces. Tel est un de leurs points communs qui, comme on l'a déjà dit, les concernent tous, mais dans des proportions différentes, et affecte aussi, également dans des proportions différentes, les membres d'autres catégories professionnelles. La fréquentation de ces différents espaces aux logiques hétérogènes, qui fait passer de l'existence de celles-ci à leur coexistence dans l'intériorité, pose la question de l'indivisibilité de cette unité – séparée – qu'est l'individu.

Les cadres que nous avons interrogés ont apporté leur propre réponse à cette question délicate. Il semble en effet que nombre d'entre eux aient puisé dans leur héritage collectif de quoi contenir les dangers encourus par les risques de dispersion, de morcellement et d'éclatement identitaire. Cette clé d'un dépassement qui fait tenir ensemble et cimente l'édifice de soi est apparue dans leurs propos par les références nombreuses qu'ils ont faites à la notion de salariat de confiance. Voilà, pour rappel, la définition qu'en donne Paul Bouffartigue : « En tant que *salariés*, ils sont en position de subordination au capital. Mais en tant que travailleurs de *confiance*, ils disposent de formes spécifiques d'autonomie dans l'exercice de leur activité. Cette autonomie repose soit sur une délégation d'autorité dans la mise en œuvre d'une fonction hiérarchique, ou d'une expertise technique. Elle suppose une adhésion aux finalités et valeurs de l'organisation qui les emploie, dont un des ressorts essentiels est l'existence d'une carrière. (40) »

Mais les cadres que nous avons rencontrés n'ont pas tout conservé de ce salariat de confiance, bien que l'essentiel perdure. L'idée d'une autonomie dans le travail est restée présente. Celle, d'une autonomie du soi, qui peut en découler, et dont on a vu les affinités avec le mythe de l'individu créateur de lui-même, s'est vue renforcée. La notion de délégation d'autorité continue de marquer les esprits. À ce titre, il ne fait pas de doute, qu'être cadre revient à se placer du côté de la direction. L'adhésion dont il est aussi fait référence dans la définition ne semble pas non plus avoir disparu de la subjectivité de l'être cadre actuel, mais il semble que les espoirs se soient estompés, pour nombre des cadres interrogés, de faire carrière au sein de la même entreprise.

Ainsi, la prolifération des configurations de travail, conjointe à la profusion de logiques propres à chaque espace traversé, ne semble pas être venue à bout d'une logique de position qui a animé et continue d'animer les cadres. Il y a là quelque chose d'étonnant ! Et il nous semble plus opportun de parler ici de survivance que d'héritage étant donné que les conditions, tant structurelles qu'organisationnelles qui ont présidé à l'apparition de ce salariat de confiance, ont, pour nombre d'entre elles, disparu.

Cette logique de position propre aux cadres semble déborder, ou plutôt, dépasser la disparité des logiques d'action propres à chaque configuration. Mais c'est peut-être par là que les cadres parviennent à les faire tenir ensemble. Que voulons-nous dire ? Eh bien, qu'il nous semble possible d'avancer que le pouvoir de cette logique d'action à résister dans la durée aux transformations des configurations de travail, mais aussi, et plus géné-

(40). P. Bouffartigue, « La crise d'un salariat de confiance. Les cadres déstabilisés », *Actuel Marx*, octobre 1999, N° 26, PUF, pp. 58-59.

ralement, aux modifications des termes de l'échange contractuel (en termes de don et de contre-don) qui ont pu unir les cadres à leurs employeurs, puisse être interprété comme une nécessité ressentie de créer de la continuité là où règne le tumulte et le désordre potentiel. Le succès de vie de cette logique de position peut ainsi être interprété comme la manifestation d'un mécanisme de défense au morcellement de soi, une réponse face au risque de l'éclatement, un ciment imaginaire et fantasmé auquel il devient possible de s'accrocher pour composer avec l'inconciliable des logiques d'action.

Entendue au sens de référent – identitaire –, la logique de position rendrait possible l'articulation des Je aux jeux, en tout cas, elle la favoriserait. Cette recherche d'une forme de transcendance fournirait la clé d'un dépassement des contradictions systémiques... Tout cela reste à voir. Ce qui est sûr, par contre, c'est que l'intériorisation de cette logique de position compte parmi les propriétés significatives de la subjectivité cadre. En ce sens, elle nous pousse à nous demander comment ce trait distinctif peut jouer sur la capacité chez les cadres à prendre conscience d'écarts entre ce qu'ils sont conduits à faire et ce qu'ils sont, de même qu'elle nous conduit à nous interroger sur la nature des arrangements qui résulteront, pour partie, de sa mobilisation.

Il y a d'ors et déjà tout lieu de considérer que la force de cette propriété parvienne à porter atteinte à cette capacité du fait, notamment, qu'elle permet d'alimenter des logiques de rationalisation qui privilégieront le sens de la mission, dont on a vu le pouvoir de dépassement des écarts perçus. Mais, adhérer, dans un geste volontaire, aux valeurs de l'entreprise, ainsi qu'à ses objectifs, suffit-il à résorber et à dissoudre le sentiment des écarts ?

### CHAPITRE 3 – LES RAISONS DU SUJET

Nous allons à présent achever l'analyse compréhensive des points forts de cet itinéraire d'expériences significatives par un regard porté sur les types de savoirs qui se diffusent à l'intérieur des espaces de formations au management. Nous chercherons alors à faire ressortir l'impact de pensée que peuvent produire le parler et le raisonner managérial sur les participants à ces formations. Par là, nous enrichirons l'analyse du matériau au travers duquel se façonnent les propriétés de la subjectivité cadre à partir de laquelle il peut être donné aux cadres de prendre conscience d'éventuels écarts entre leur être et ce qu'ils sont conduits à faire et, le cas échéant, de chercher à s'en accommoder.

Nous avons déjà signalé dans notre présentation les difficultés auxquelles nous ne pouvions manquer d'être confronté en nous affairant à cette tâche : pluralité des parcours de ceux qui passent par ces espaces, multiplicité des raisons qui les y conduisent, prolifération des mots, outils, concepts et théories des contenus dispensés (41). L'ensemble de ces paramètres a des répercussions générales, en termes d'effets, sur les cadres, mais leur combinaison à chaque fois particulière produira des effets singuliers sur chacun d'eux. S'il est donc impossible de les cerner dans leur singularité, il est en revanche envisageable d'avancer que l'inflation du psychologisme dans l'air du temps favorisera et facilitera l'intériorisation des contenus dispensés par ces formations (42).

(41) Sans rentrer dans les détails, on peut avancer que l'ensemble de ces contenus se structure autour de trois objectifs : comprendre, pour la rendre efficace, la relation de soi à son travail, la relation de soi à l'autre, la relation de soi à soi. En ce sens, cette classification recouvre points par points les différents aspects à travers lesquels nous avons défini la notion centrale de *technique de gouvernementalité*.

(42) Le psychologisme désigne une forme particulière d'analyse et d'interprétation qui, pourtant soucieuse de comprendre l'individu, le désinsère et le désarticule du monde dans lequel il vit. L'effet de cette dissociation est redoutable ! En effet, les raisons invoquées pour expliquer ce qui peut advenir à un individu se retrouvent alors contenues et enfermées en lui. Cette dissociation s'accompagne donc aussi d'un déplacement : « les conflits sociaux peuvent être déplacés sur le plan des problèmes psychiques, autrement dit peuvent accabler l'individu sous la forme d'une affaire privée. » J. Habermas, *Raison et légitimité, problème de légitimation dans le capitalisme avancé*, Paris, Payot, 1978, 196 p. Or, on a vu que, dans le monde du travail, les mesures qui abondent dans le sens d'une individualisation de la relation salariale encourageaient cette propension à la psychologisation. Cette modalité interprétative ne remporterait d'ailleurs pas un tel succès si elle ne rencontrait à son tour la croyance toujours persistante dans l'existence d'une nature humaine réductible à un ensemble fini de traits de caractère, de tendances ou d'attributs. De façon parallèle, et pour cela complémentaire, on sait, et nous allons avoir l'occasion de nous en rendre compte, que les savoirs transmis par les formateurs au management sont, pour l'essentiel, teintés de ce psychologisme.

Ces constats qui désignent les limites de ce que l'on peut avancer dans le cadre de cette recherche nous ont conduit à nous restreindre et à nous astreindre à un certain niveau de généralité. Notre objectif s'est donc réduit à une tentative de *faire ressortir quelques traits marquants du parler et du raisonner managérial*, traits dont on avance qu'ils alimenteront l'identité catégorielle cadre. Pour ce faire, nous avons interrogé des formateurs au management. Ce sont les résultats des analyses de leurs propos et des supports de formation qu'ils ont eu l'amabilité de nous transmettre que nous voudrions présenter ici (43).

On cherchera à faire apparaître les conceptions de l'homme et de la réalité qui irriguent le penser managérial. Par là, on comprendra quel rôle jouent l'une et l'autre de ces conceptions dans la manière de poser *des* problème tout en y apportant *des* réponses appropriées, ce au nom d'une supposée neutralité des techniques. Chemin faisant, on pourra alors apprécier en quoi et comment le penser managérial participe à la construction d'une intériorité factice pour le sujet. Cette présentation va ainsi nous permettre de comprendre comment ce matériau de pensée déposé dans les esprits peut jouer sur la possibilité d'une prise de conscience des écarts chez les cadres tout en leur fournissant les moyens de s'en accommoder.

### Conceptions de la réalité et représentations de l'homme

Un premier constat. Les mots-outils du management ne se proposent pas simplement comme des méthodes pour réduire des problèmes techniques, comme des solutions pour améliorer le geste productif. D'ailleurs, on pourrait même dire que cette direction qui renvoie aux « façons de faire en entreprise » est progressivement délaissée par la pensée qui met ces outils à disposition des auditeurs. Ce délaissement relatif est comblé massivement par la mise à disposition d'un ensemble de techniques et d'outils qui prennent pour cible les manières d'être à soi et aux autres.

Ces techniques de gouvernementalité se présentent comme autant de recettes, de modes d'emploi, de codes de conduites qui ambitionnent de résoudre *les* problèmes en situation. Mais qui dit apporter des solutions dit aussi poser *des* problèmes. Ainsi, la pensée qui sous-tend la production de ces techniques ne se contente-t-elle pas d'apporter des solutions, clé en tête, elle se présente nécessairement, et dans le même élan, aussi, comme étant en mesure de poser les problèmes auxquels lesdits outils sont censés apporter des réponses. Cette circularité est capitale ! *Les contenus de formation apportent des réponses aux problèmes qu'ils ont posés, et cette façon de les poser renvoie à son tour à une manière particulière de concevoir la réalité et de se représenter le type d'homme censé pouvoir les résoudre.* Les techniques de gouvernementalité héritent et cristallisent des manières de percevoir la réalité en même temps qu'elles traduisent des conceptions particulières de l'homme ; il est d'ailleurs difficile de séparer les unes des autres. Il nous faut donc approfondir l'une et l'autre pour mieux comprendre en quoi le matériau de pensée déposé dans les esprits à travers l'usage qui peut être fait de ces techniques peut jouer sur la possibilité d'une prise de conscience d'éventuels écarts entre l'être et le faire.

Le penser managérial porte l'empreinte de la pensée gestionnaire. Schématiquement, la gestion se définit « comme un ensemble de pratiques et d'activités fondées sur un certain nombre de principes qui visent une finalité : la poursuite de l'efficacité, souvent économique. (44) » Un premier constat donc : la pensée managériale est animée par ce souci de

*Suite* (42) Ainsi, ce que l'on peut dire, en se préservant toutefois d'avancer qu'il y a là une vérité valant pour tous, c'est qu'il existe une forme d'affinité mentale entre les bases théoriques sur lesquelles reposent les contenus managériaux et les façons déjà construites d'appréhender le réel de ceux qui participent aux formations proprement dites. À titre d'exemple, le succès remporté par la figure du *coach* s'explique aussi par cette atmosphère chargée de psychologisme. Ce psychologisme partagé de part et d'autre favorise à n'en point douter l'acceptation et l'intériorisation du discours transmis dans ces espaces de formation. « Ces mêmes questions s'appliquent à la pratique du *coaching* dont le développement est spectaculaire. Porté par l'idéologie de la performance, le succès du *coaching* peut être considéré comme un échec du collectif et le signe d'une insécurité croissante dans un contexte où le développement de « l'autonomie » est confondu avec un rêve d'autosuffisance, l'illusion d'une détermination de soi par soi. » D. Lhuillier, *Cliniques du travail*, Ramonville Saint-Agne, Éditions érès, 2006, p. 14.

(43) Cinq formateurs au management ont été interrogés. Tous se présentaient aussi comme des *coachs*. Pour compléter ce matériau, nous avons aussi procédé à une analyse de contenu des revues managériales comptant parmi les plus lues.

(44) J.-F. Chanlat, *Sciences sociales et management. Plaidoyer pour une anthropologie générale*, Paris, Eska, Les Presses de l'Université de Laval, 1998, p. 37.

l'efficacité. On pourrait dire qu'il la travaille. Ce souci fonctionne comme un critère de ce qui sera choisi et retenu à l'intérieur des différentes sources auxquelles elle s'abreuve. Parmi ces sources, on trouve, et ce de façon déterminante, l'empreinte de la pensée de l'ingénieur (45). Cette pensée renferme une vision mécanique, technique et quantificatrice du monde. Avec elle, le calcul de précision exprime la vérité des choses. Hommes et choses, devenus semblables sous le regard bienveillant de la mathématique, seront mesurés, quantifiés, évalués.

Mais, en réaction aux critiques portées à l'encontre de cette pensée positiviste, les sciences sociales deviendront objet d'intérêt pour les penseurs du management. On pense en particulier aux héritages de l'École des relations humaines mais aussi aux approches psychologiques qui permettront d'alimenter des contenus de formation portant, sur la soumission, la maîtrise et l'influence de la relation à l'autre (« Développer un style relationnel efficace et adapté à son contexte »), le *leadership* (« Développer son *leadership* », « Charisme et *leadership* », « Déceler et exploiter son potentiel de leader (46) »), les règles et les stratégies des acteurs. Mais les sources d'inspiration ne s'arrêtent pas là. Sciences du langage, de la communication, neurosciences et sciences du comportement comptant probablement, à l'heure actuelle, parmi les sources d'inspiration les plus présentes et déterminantes des contenus de formation au management. Notons à titre d'exemple significatif le succès remporté aujourd'hui par la sémantique générale. « Elle s'intéresse plus particulièrement au rapport entre le système nerveux et le langage, aux relations entre le langage, la perception, la pensée et la communication. La sémantique générale traite, en fait, de la manière dont les hommes trouvent des sens, des significations à leur environnement. »

Les penseurs managériaux assimileront ces différents apports dans une perspective utilitariste. Il s'agit d'atteindre l'efficacité. Efficacité du geste, de la relation à l'autre (« Développer des relations efficaces avec son équipe et sa hiérarchie ») et du rapport à soi (« Mieux se connaître pour développer ses compétences personnelles »). Les individus sont alors conduits à se percevoir comme un outil de rentabilité et d'efficacité qu'il leur faudra gérer à la manière d'un objet, comme une ressource, humaine. L'injonction à la rationalisation de son être est faite en direction de l'intériorité (« Mobiliser son intelligence émotionnelle », « Développer sa compétence émotionnelle de manager ») et en extériorité (« Enrichir la qualité d'écoute par le langage du corps ») dans un souci exclusif d'efficacité et de rentabilité, mais les clés de la compréhension de soi sont fournies par autrui ainsi que les méthodes et outils qui permettent la réussite de l'opération. On voit mal dans ces conditions comment un séjour dans ces espaces de formation pourrait ne pas jouer sur la prise de conscience chez les cadres d'éventuels écarts entre leur être et le faire...

À la fois but et critère de rétention, l'efficacité entretient de profondes affinités avec les représentations de l'homme qui se cristallisent dans les méthodes et outils des contenus de formation dispensés. En effet, les savoirs dont héritent les penseurs du management et ceux qu'ils fabriquent, s'appuient sur des conceptions de l'homme. Là aussi l'objectif d'efficacité joue sur les représentations qui seront retenues. Ce critère de rétention a ouvert la porte au paradigme essentialiste, il existerait une nature humaine qui serait guidée par des propriétés spécifiques (47), au paradigme fonctionnaliste, qui renvoie, lui, à un être passif, mais aussi aux paradigmes mécaniste et béhavioriste, qui réduisent les comportements des hommes à des réponses à des stimulations extérieures, au paradigme « personnaliste » et situationniste, le premier voyant dans les différences individuelles les explications des conduites, alors que le second considère que pour être comprises, les conduites des individus doivent être rapportées aux spécificités des contextes, ou encore au paradigme de l'*homo œconomicus*, représentation d'un individu dont les comportements sont sous-tendus par une recherche de maximisation des profits escomptés posée sous le rapport coût-bénéfice, ou à celui du construit social, acteur qui opère des choix dans un univers de contraintes et de ressources, ou encore à celui du paradigme cognitiviste, qui prend pour objet les processus mentaux de conceptualisation et raisonne par analogie avec l'ordinateur, ou encore, mais la liste pourrait être plus longue, au paradigme de l'homme neuronale qui se penche sur les bases physico-chimiques des capacités d'auto-organisation du cerveau.

(45) Notons que tous les formateurs au management que nous avons interrogés ont suivi une formation initiale scientifique.

(46) Les expressions mises entre guillemets proviennent de supports de formation au management.

(47) À titre d'exemple, chez le grand ancêtre Charles Taylor, exercices du contrôle et de la surveillance sont rendus nécessaires du fait d'une propension de l'homme à frauder, flâner et minimiser son effort.

On le voit, ces représentations cumulées de l'homme ne forment pas un tout homogène. Comme par reflet, et puisqu'ils en découlent pour partie, les contenus de management divergeront eux aussi dans leurs approches. À ce titre, mais nous y reviendrons, l'importance variable que ces dernières accordent, aux situations, aux contextes, aux conditions d'exercice, à la possibilité de les reproduire, mais aussi à la centralité de l'individu, illustre et témoigne des représentations de l'homme qu'elles privilégient. Assemblées les unes aux autres ces conceptions de l'homme comportent aussi leurs zones d'ombre, leur négatif refoulé, un individu pétri d'affect, d'imaginaire, de passé, d'histoire (individuelle et collective) et de culture (comprise au sens d'univers de signification et de patrimoine hérité), un individu plein de et ouvert aux dimensions symboliques.

La description conjointe des différentes manières de percevoir la réalité et des conceptions particulières de l'homme qui les accompagnent, nous permet de sentir quels types de problèmes peuvent être plantés par le raisonnement managérial mais aussi quels types de solutions peuvent être proposés. Mais on pressent aussi que ces perceptions et conceptions peuvent ne pas coïncider avec celles de ceux qui suivent ces formations. Ainsi, les premières ne recoupant pas nécessairement les secondes, on peut être conduit à penser que les solutions apportées ne résolvent pas mécaniquement les problèmes de ceux qui suivent ces formations. La question de la prise de conscience d'éventuels écarts entre l'être et le faire se joue probablement dans cette lutte qui risque de s'engager à la suite de ces formations entre ces modes de fonctionnement cognitifs qui cherchent à s'imprimer dans les esprits et ces autres facettes de l'homme en situation de travail que les outils et recettes (qui cristallisent des approches) de management négligent.

Cette confrontation sans vainqueur prévisible laissera des traces. Pour mieux en comprendre les marques sur la subjectivité cadre, il nous faut poursuivre dans l'analyse et la description des modes de penser et de parler propres aux formations managériales. On va voir à présent en quoi l'importance variable qu'elles accordent aux contextes – de travail – peut affecter de façon différentielle cette subjectivité.

## La production d'un artefact

Les individus qui participent à ces formations peuvent être conduits – guidés dans cette tâche par le formateur – à s'interroger sur le bien fondé de leurs réactions en situation de travail. Ces réactions vont devenir un objet d'analyse. Elles pourront être produites, dans le cadre de jeux de rôles prévus par le formateur, mais elles peuvent aussi être reproduites, c'est-à-dire, ici, rapportées par les intéressés de situations vécues personnellement. D'un côté, donc, un cadre expérimental précis (celui du jeu de rôle), de l'autre, des conditions de travail rapportées (celles d'une expérience vécue). Dans les deux cas se pose le problème de savoir *ce qui* dans un contexte donné peut provoquer *cette* réaction, celle qui fera l'objet d'une analyse.

Ce problème peut être résolu dans la mesure où formateur et formé sont, dans la capacité de faire apparaître l'ensemble des conditions déterminantes d'une situation (artificielle ou réelle), mais aussi en mesure de pouvoir les rattacher à telle ou telle réaction. Il y a là une difficulté pratique proche de l'insurmontable. Pourtant, face à l'immensité de la tâche, rares sont les formateurs qui abdiquent. Mais le chemin qu'ils empruntent se construit alors sur la base d'abstractions et de raccourcis qui donneront lieu à quelques déplacements.

En ce qui concerne les premiers, abstractions et raccourcis, nous pensons à ce qui relève d'un trait saillant au parler et au raisonnement managérial, le postulat d'une reproductibilité des conditions – de l'expérience – du travail. En effet, fort de cette prétention à estimer être en mesure d'avoir épuisé l'ensemble des conditions déterminantes d'une réaction, d'un comportement, d'une part, et, de l'autre, de se considérer aussi en mesure d'affirmer que telle condition a eu tel effet, on peut alors s'arroger le pouvoir de dire *pourquoi* l'individu en question s'est comporté de telle ou telle façon, de la même façon que l'on peut s'autoriser à prévoir *comment* il se comportera une fois revenu sur son lieu de travail ; ce qui aura été vécu ici pourra être reproduit là, il suffira de reproduire les conditions identifiées à l'origine des comportements.

« Formateur en management : La notion de transfert, on l'utilise aussi dans la façon dont nos clients travaillent avec nous, car la façon dont ils se comportent avec nous est modélisante de la façon dont ils se comportent avec leur environnement. (...) On va dire que le

plus modélisant c'est que ce qu'on fait en formation, ils le vivent, et qu'ils se disent que : « Si ça marche pour moi, ça doit marcher pour les autres... »

Un des présupposés sur lequel repose la démarche du *coachnig* consiste donc à poser que ce qui a été vécu ici pourra être appliqué ailleurs. On postule donc la possibilité d'une reproductibilité des conditions de l'expérience, comme dans un cadre expérimental, mais aussi celle d'une transférabilité des attitudes et des comportements... l'application à la lettre des modèles et des recettes contenant alors à elle seule les clés du succès.

Mais, on peut voir les choses tout à fait autrement, et dire, à partir du même fragment d'entretien (qui illustre une démarche de *coaching*), que cette transférabilité des attitudes ne se fonde justement pas sur la prétention à identifier les traits déterminants des comportements, mais, bien au contraire, qu'elle les nie littéralement. Dans cette autre voie, on considère que la reproductibilité est possible parce qu'on nie le pouvoir d'influence des caractéristiques du contexte sur les comportements. On peut, en effet, parier sur la reproductibilité des comportements d'un espace à l'autre en considérant que l'on a une vision précise des traits contextuels qui les déterminent (paradigme béhavioriste et situationniste), de même, qu'on peut, à l'inverse, parier sur cette même reproductibilité en considérant, cette fois, que contextes et situations ne les déterminent en rien (paradigme « personnaliste » et cognitiviste).

« Formateur en management : On fait travailler les gens sur du questionnement : « C'est quoi pour vous le changement ? », « Quel est l'enjeu, de quoi vous avez besoin ? ». Et ce qu'on fait avec eux, c'est modélisant, parce que c'est ce qu'ils vont faire avec leurs équipes. Je le fais avec eux, parce qu'il faut qu'ils le vivent pour comprendre ce que ça fait. Donc, je leur fais vivre le processus qu'ils vont mettre en place avec leur équipe, et quand ils l'ont vécu, ils comprennent ce que ça veut dire. La prise de conscience se fait par l'action. »

Dans tous les cas, le penser managérial parie sur cette reproductibilité ! La seconde orientation, celle qui refuse de prendre en considération l'importance déterminante des variables contextuelles autorise, elle, à quelques déplacements. Déplacement, car bientôt la désarticulation – entre l'individu et le contexte – opérera, qui prendra le seul comportement pour cible du traitement. Ainsi, ce qui peut provoquer du désagrément, de la gêne, du stress, du mécontentement, de l'énerverment, mais aussi, par exemple, susciter un sentiment d'impuissance, sera analysé en soi, en tant qu'objet, comme une manifestation de l'intériorité. *La contribution du coach consistera alors à faire d'une réaction l'objet d'un problème qui va faire l'objet d'un traitement.* « Il s'agira donc de travailler sur les perceptions-représentations de ces contraintes pour en réduire les résonances émotionnelles (48) ». Les contraintes extérieures, quand bien même on tiendrait compte de leur influence, ne sont plus posées comme un problème en soi, non, ce qui fait l'objet du traitement, et qui peut être perçu comme un problème, c'est la perception que l'on en a, et c'est donc sur cette perception qu'il faut agir pour qu'elle change.

« Formateur en management : Gérer le stress, c'est d'abord connaître le fonctionnement des émotions, connaître les émotions. Parce que le stress c'est une émotion, c'est une émotion qui est plutôt du côté négatif, d'ailleurs on a des déclencheurs d'onde pour gérer ces émotions, donc, il faut être en mesure d'identifier ces déclencheurs, et quand on les a identifiés, on peut agir dessus. »

La question portant sur les conditions de travail pourtant à l'origine des ressentis disparaît submergée par l'intérêt porté sur la nature des réactions. On laisse ainsi de côté les raisons extérieures de ce qui affecte, pour focaliser l'attention sur la façon de rationaliser les manifestations des affects et l'intériorité dont ils émanent ; « Évaluer ses modes de fonctionnement face au stress. Connaître ses « stressseurs », ses propres signaux d'alerte. Diagnostiquer ses niveaux de stress. Répondre à ses besoins pour diminuer le stress. Comprendre ses réactions en fonction de sa personnalité. »

*C'est cette matière qui va devenir la pâte, le cœur de traitements, l'objet de toutes les attentions.* Seront alors mis à disposition de ceux qui suivent ces formations un ensemble de procédés, de méthodes, de techniques, de tests qui, une fois intériorisés, deviendront à leur tour des grilles d'analyse, d'explication, d'interprétations constituant autant de perspectives d'appréhension du réel, de soi et des autres.

(48) D. Lhuillier, *Clinique du travail*, op. cit., p. 16.

## Réalité intouchable et trituration des affects

Ainsi, cette façon de désarticuler l'individu de ses environnements, de ses contextes de travail, débouche-t-elle sur la construction d'un objet en soi, matière à analyse et à instrumentalisation, le sujet lui-même. On a compris que l'intérêt porté sur les affects permettait de ne pas aborder les conditions organisationnelles qui pouvaient pourtant en être à l'origine. *In situ*, dans l'exercice de son travail quotidien, l'attention du cadre est convenue à se focaliser sur les réactions de ses collaborateurs (mais aussi sur les siennes propres) plutôt qu'elle n'est encouragée à interroger la teneur et le bien fondé des conditions organisationnelles qui en sont pourtant le terreau.

« Formateur en management : Donc on travaille aussi sur la façon d'exprimer ses émotions. Il faut les exprimer, parce que si on ne les exprime pas, c'est le corps qui le fera à notre place. Donc, par exemple, si j'éprouve de la colère, je peux le faire sans pour autant rejeter la responsabilité sur l'autre, et leur faire prendre conscience que souvent, dans les conflits, nous donnons à l'autre un pouvoir qu'il n'a pas, c'est-à-dire, de générer chez nous des émotions. Personne n'a le pouvoir de générer chez moi des émotions, c'est un mythe. C'est à moi de décider de ce que je vais faire de ce que l'autre m'offre. »

Pour ce faire, le cadre sera alors doté, on va le voir, de moyens qui lui permettront d'agir sur lui-même, mais aussi, sur l'autre, son collaborateur, par exemple, en même temps qu'il sera en mesure de lui donner des outils pour qu'il fasse à son tour de ses propres réactions l'objet d'un traitement.

Cet encouragement à une focalisation d'intérêt sur l'individu ne joue pas pour peu sur la subjectivité cadre dans ses aptitudes à prendre conscience de l'existence d'éventuels écarts entre l'être et le faire. D'autant que, réarticulant cette fois, mais toujours d'un point de vue subjectif, l'individu aux contextes dans lesquels il vit, nombre de contenus dispensés dans ces formations concluent à l'impossibilité d'agir sur la réalité. Pour parvenir à cette conclusion, les producteurs de contenus se sont inspirés des travaux de Peter Berger et Thomas Luckman qui voient, dans ce qu'ils appellent, des « sphères de réalité », les produits d'objets perçus par la conscience (49). Réduite pour l'essentiel à un acte de construction, il s'ensuit (mais ce n'est pas ce qu'en déduisent les auteurs desquels ils s'inspirent) que l'on ne peut la transformer.

« Formateur en management : Parce que vous et moi nous n'avons aucune prise directe sur la réalité. La réalité ce n'est qu'une construction intellectuelle que nous faisons justement compte tenu de nos filtres. Et quand nous décrivons une situation, il y a probablement 20 % qui appartient à l'événement et puis il y a 80 % que je projette, donc, qui viennent de nos différentes aires corticales, c'est-à-dire, des informations que nous avons emmagasinées, qui viennent de nous, mais qui ne sont pas dans l'avènement. »

Si la réalité se trouve dans nos cerveaux et pas à l'extérieur, c'est sur ces derniers qu'il faut agir. Du coup, le psychologisme à l'œuvre retombe sur ses pieds et fait d'une pierre deux coups : *l'acceptation de la réalité telle qu'elle est se conjugue à la nécessité de focaliser l'attention managériale sur les affects*. L'appareillage managérial peut alors chercher à gérer les affects, mais il peut aussi prendre pour objet les catégories mentales à l'origine de la construction de la réalité, tout en s'épargnant de chercher à transformer cette dernière.

La façon dont sont appréhendées les résistances au changement dans les formations au management est archétypale de cette double – mais pourtant unitaire – manière de se rapporter au réel, d'un côté, en l'acceptant sans l'interroger quant à son bien fondé, d'un autre, en prenant pour objets les ressentis des intéressés. Poser en ces termes, la possibilité même d'une prise de conscience chez les cadres d'éventuels écarts entre ce qu'ils sont conduits à faire (ici, accompagner le changement) et ce qu'ils jugeraient bon de devoir faire dans ce cas précis, ne va pas sans poser quelques problèmes. En effet, et c'est là que réside l'intérêt de notre démarche, il faut alors se demander si l'appareillage d'outils et de méthodes (transmis notamment par ces formations) ne parvient pas à obscurcir littéralement la possibilité même de cette prise de conscience du fait que ce déplacement conduit à porter l'attention, non pas sur le bien fondé dudit changement, mais sur les ressentis à son égard. L'extrait d'entretien qui suit illustre une manière relativement

(49) P. Berger et T. Luckmann, *La construction sociale de la réalité*, op. cit., p. 34.

répandue pour le management en acte de prendre en charge la question des résistances au changement et celle de la gestion des conflits.

« Responsable du pôle nouvelles solutions de mobilités : Je suis chargé de la vente de véhicules sur une plate-forme qui se charge de trouver des garages pour la réparation automobile des assurés de nos clients. (...) Je suis en ce moment une formation au management, elle comporte sept thèmes. Le second thème, c'est comment gérer les conflits. Moi mon but c'est d'emmener le maximum de personne vers un cap. Je sais que je ne peux pas emmener tout le monde. Ça fait partie de ce qu'on nous explique à un moment dans la gestion de conflit.

*Enquêteur : Donc ça, c'est le second point.*

Responsable de pôle : Le second point c'est surtout voilà bah... quand il y a les freins, prendre le maximum de moteurs qui adhèrent. Ceux qui adhèrent le moins bah... à un moment ils vont être poussés petit à petit. Mais il ne faut surtout pas s'attaquer aux freins. (...) Si on s'occupe des freins d'abord, leur théorie, c'est qu'on va passer une énergie monstre sur le frein alors qu'il y a des gens qui sont prêts à adhérer. Ils nous ont expliqué que généralement, alors quand on fait des propositions... C'est intéressant parce qu'on l'a un peu dans la tête mais quand on nous le laisse par écrit ça nous paraît plus clair.

*Enquêteur : Ça met en forme un peu ce que vous avez en tête peut-être confusément...*

Responsable de pôle : Oui voilà. Généralement quand il y a une nouvelle organisation dans une société, il y a toujours des moteurs, 10 % généralement. 10 % de freins aussi. Et puis la partie neutre. Le problème de cette partie neutre c'est qu'elle attend. C'est pour ça qu'il faut s'attaquer toujours aux moteurs parce qu'ils sont des alliés du manager. Et ces moteurs vont faire en sorte de faire basculer les neutres vers l'idée directrice. Le frein, on a beau s'y attaquer, ça ne changera pas le côté neutre. Les freins sont contre le manager et on passe un temps fou si on veut les faire basculer, ne serait-ce qu'en neutre, on va y passer un temps fou. Alors que les moteurs ils sont déjà convaincus, donc on peut s'attaquer à eux. J'ai déjà testé une fois, ça marche bien. (...)

*Enquêteur : Et concernant toujours cette thématique de la gestion des conflits. Est-ce qu'on vous pousse à vous interroger sur les raisons qui font que les gens pourraient résister aux changements qu'on leur propose ?*

Responsable de pôle : Les raisons... Ah oui bah... On nous apprend justement, ça a été assez rapide... le changement. L'accompagnement au changement. Il y a des gens systématiquement qui vont être réfractaires au changement parce que le changement c'est la peur. Pourquoi ils ont peur ? Alors là, il y a différentes raisons. Parce qu'on ne se sent pas capable. Parce que je suis à l'aise dans ce que je fais.

*Enquêteur : La peur, c'est un des éléments susceptibles de générer de la crainte au niveau des résistances au changement ?*

Responsable de pôle : Oui.

*Enquêteur : Il y a d'autres sources d'interprétations que la peur ?*

Responsable de pôle : Non, la première raison, c'était ça.

*Enquêteur : On ne vous en donne pas d'autres ?*

Responsable de pôle : Non. »

Les techniques de gouvernementalité mobilisées préorientent le champ des problèmes pensables en même temps qu'elles y apportent leurs solutions. Les réponses aux raisons des résistances au changement sont pensées et trouvées sur la base du paradigme essentialiste, la peur intrinsèque de l'individu en est la principale raison. Le savoir produit à l'occasion de l'application de ces techniques fonctionne en circuit fermé, il est circulaire et recroquevillé sur lui-même, en un mot, tautologique. On remarquera donc que le déploiement de ces techniques laisse un nombre important de questions en suspend, celles des représentations que les individus se font de leur métier, celles du sens qu'ils donnent à leur activité de travail, celles de leurs valeurs individuelles, mais aussi collectives... qui toutes interrogent d'autres raisons qu'ils pourraient avoir de résister au dit changement ;

pas plus d'ailleurs que n'est porté à interroger le bien fondé et la raison d'être du changement celui qui est chargé de le mettre en œuvre.

Mais gardons nous de considérer que ces traits saillants du penser managérial (psychologisation et acceptation) pourraient littéralement empêcher la prise de conscience chez les cadres d'éventuels écarts ! Nous avons dit « acceptation de la réalité telle qu'elle est », mais pour qui ? La réalité étant effectivement pensée comme le produit d'un acte de construction, il faut alors admettre qu'il n'y a pas de réalité en soi, mais une réalité pour chacun et donc qu'il m'est permis de considérer que la mienne vaut autant que celle d'un autre. Du coup, on voit aussi que le tour de passe-passe qui consisterait à faire passer un changement organisationnel pour la seule réalité possible doit aussi compter avec le penchant des individus à considérer que cette réalité présentée comme la seule qui vaille n'est pas celle qu'ils souhaiteraient défendre.

### Au Nom de la neutralité

Ce que l'on peut avancer sans trop de risque, c'est que l'intériorisation de ces techniques de gouvernementalité permet de dénier un champ de questions qui donneraient l'occasion d'aborder la réalité sous d'autres aspects, et que, ainsi portée ailleurs par ces déplacements, la possibilité d'une prise de conscience entre d'éventuels écarts s'amenuise. Et cette prise de conscience – d'éventuels – écarts entre ce que les individus sont conduits à faire et ce qu'ils jugeraient bon de devoir faire eu égard à ce qu'ils sont (ou pensent être relativement à leur identité idiosyncrasique et à leur identité de métier) risque de s'amenuiser d'autant plus que le parler managérial se présente comme un discours axiologiquement neutre.

En effet, au cours de ces formations au management, la subjectivité – de l'être – cadre se constitue au Nom d'un savoir neutre, transparent, scientifique. Ce trait saillant du parler managérial fonctionne comme un principe de légitimation qui en facilite l'intériorisation. On va voir à présent que c'est au nom de cette neutralité que ces expériences managériales participent simultanément d'une co-construction, de la réalité et de l'intériorité des sujets. Ces co-constructions alimenteront à leur tour les propriétés de la subjectivité cadre. On verra alors en quoi ces propriétés peuvent jouer sur la prise de conscience d'éventuels écarts. Un mot d'abord, pour commencer, sur la neutralité en question. On comprendra pourquoi c'est en son Nom que nous avons construit notre logique d'écriture. C'est en effet en référence à cette supposée neutralité que la communication peut se présenter comme une science.

Neutre, parce que scientifique et transparent ! Toute production de savoir scientifique repose sur un point de vue qui résulte à son tour d'une manière de voir, et dans les cas les moins prestigieux, cette manière vise un but à atteindre qui ne relève pas de la recherche de la Vérité. Toute épistémologie repose donc sur une métaphysique. Le choix épistémologique qui conduit à dissocier, comme on l'a vu, l'individu de son contexte de travail, pour mieux comprendre le premier, résulte bien d'une manière de voir, d'une manière de concevoir, la réalité, ses éléments, ainsi que les relations qui les unissent (ou pas, et comment, etc.).

De son côté, la transparence de la communication, leitmotiv du parler managérial, est un visage à deux faces. On considère, d'un côté, que certains mots pourraient être vides de subjectivité, et que, d'un autre côté, mais qui est complémentaire du premier, ces mots pourraient désigner les choses telles qu'elles sont. Avec la transparence, la subjectivité est évacuée de la relation au monde. Ayant reconnu que la réalité est un acte de construction expression d'une subjectivité, le penser managérial n'abandonne pourtant pas cette idée de transparence. Par contre, il cherchera à dispenser les mots qui permettent de la désigner telle qu'elle est, de même qu'il cherchera à agir sur les pivots et principes sur lesquels repose cet acte de construction. Voilà pourquoi nous traiterons séparément co-construction de la réalité et de l'intériorité sous le regard bienveillant de la transcendance de la neutralité axiologique.

Mais, l'emploi et l'usage qui sont faits de ce mot, transparence, laissent à penser que le raisonnement managérial oublie de considérer que le propre des mots est justement d'être chargé de sens pour une communauté d'individus et pour chaque individu de cette communauté. *Vider les mots de leurs contenus de sens ne revient-il pas à tenter de dépecer l'individu de sa subjectivité ?* Mais, avant de poursuivre, regardons un instant

comment se manifestent mais aussi se nouent prétention à la transparence et neutralité axiologique dans le parler managérial.

Pour produire un échange transparent et neutre, il convient de dépolir le langage de toute la subjectivité qu'il renferme (50).

« Formateur en management : Et le troisième aspect, c'est le *clean coaching*, qui est beaucoup moins connu. Ça veut dire *coaching* propre. Donc, c'est une méthodologie qui consiste à avoir un langage extrêmement épuré avec des questions dont la syntaxe est extrêmement précise, et ça permet de limiter au maximum ce qu'on appelle les présupposés dans le jargon du *coaching*, les présupposés, les préjugés, les inductions, les projections, les transferts. »

Plutôt que de parler de dépolir le langage de ce qu'il contient de subjectivité, mieux vaudrait-il dire, comme le fait ce formateur, qu'on cherche à l'épurer.

« *Enquêteur* : Il s'agit, dans l'interaction, de ne faire apparaître que des faits ?

Formateur en management : Oui. Quand la personne reçoit un fait, elle ne peut pas se sentir jugée. Donc, la première chose c'est de lui dire : « Marcel, tu devais arriver à 14 h pour la réunion, tu es arrivé à 14 h 30 ». Deuxième point : « Je vais te dire l'effet que ça me fait ». Et c'est souvent une grande découverte pour celui qui est en face, de se rendre compte que ça fait ces effets-là au manager. Et c'est souvent une façon de faire prendre conscience au collaborateur et de le rendre responsable de ses actes, sans culpabiliser, mais qu'il soit conscient de ce qui se passe.

*Enquêteur* : Est-ce que dans le cadre de cette méthodologie, vous vous penchez sur les raisons qui ont pu faire que cette personne soit arrivée en retard ?

Formateur en management : Pas nécessairement, mais ça peut venir, mais il ne s'agit pas de rentrer dans un entretien de justification. Il s'agit d'être très factuel, de dire : « Voilà, j'ai vu ça, voilà l'effet que ça fait chez moi. » L'objectif c'est : « Avec ça, qu'est-ce qu'on fait ? Quel est le pas suivant pour pouvoir progresser ? » Et pour parvenir à ça, il est nécessaire de faire un peu de travail sur soi. »

La recherche du factuel, ici synonyme de transparence, parvient à évincer les raisons des actes par un déplacement d'objet sur le ressenti – subjectif – du manager. Du coup, c'est à celui qui est managé de faire avec la charge émotionnelle que vient de lui transmettre en toute transparence son manager. La prise de conscience du collaborateur devrait opérer du fait de la nature de cet échange, mais la question des raisons de son retard lui reste sur les bras. Du côté du collaborateur, la prise de conscience d'un éventuel écart entre ce qu'il est conduit à faire (arriver en retard) et ce qu'il jugerait bon de devoir faire (supposons-le, arriver à l'heure) doit compter avec la mise en forme de l'émotion factuelle dont lui fait part son manager ; effectivement, « Avec ça, qu'est-ce qu'on fait ? »...

Postulat de transparence et recherche de neutralité fonctionnent dans une logique du montré-caché. Les raisons des actes sont occultées et des ressentis mis en lumière. Pourtant, le leurre de la transparence autorise à penser que l'on peut tout se dire...

« Formateur en management : Ce que je faisais, dans des réunions mensuelles, c'était ce que j'appelle le quart d'heure émotionnel, on passait chaque début de réunion, où chacun disait toutes les émotions positives et négatives qu'on avait ressenties depuis la dernière fois où on s'était vus. Donc on décollait tous les timbres.

*Enquêteur* : Et les gens disent tout ce qu'ils pensent ?

Formateur en management : Oui, absolument, mais il faut d'abord créer le climat. »

... il suffit de créer une ambiance sereine, un « climat » particulier, pour que l'injonction aux manifestations émotionnelles porte ses fruits, l'être se dévoile alors dans toute sa clarté ; bien sûr, les notions de « positif » et de « négatif » restent axiologiquement neutres... On voit par là que la toute-puissance accordée à la communication renvoie aussi au fait

(50) D'ailleurs, sans vouloir trop jouer sur les mots, on ne dépolir qu'en surface, et on voit mal comment cette tentative pourrait rendre les mots des échanges transparents...

qu'on la considère et qu'elle est présentée comme transparente. L'injonction à un travail sur soi s'établit sur cette communication transparente qui, bien que toute-puissante, montre et cache à la fois, ne dit donc pas tout, et convie à dire d'une certaine façon, et pour certaines raisons.

« Formateur en management : Il est nécessaire de faire un peu de travail sur soi, parce qu'il y a des personnes qui n'arrivent jamais à être factuelles. Et ça, ça vient du fait de ce que les personnes sont. Donc, cela fait que le message ne passe pas. Donc, on retravaille là-dessus, et les gens prennent conscience qu'ils communiquent un peu trop avec leur tête, ou un peu trop avec leur cœur, ou trop avec leur corps. Donc il s'agit d'essayer de faire comprendre au stagiaire ce qu'il *peut* (51) mettre en place pour commencer à équilibrer sa communication avec l'autre. Pour la rendre plus efficace, évidemment. »

Question ! Comment peut-on avancer que le langage utilisé par ce formateur est neutre alors que dans le même temps il est posé que la communication considère que la nature des échanges doit viser un objectif, l'efficacité ? Fixer cet objectif-là plutôt qu'un autre témoigne d'un certain point de vue, d'une certaine perspective, de souhaits, d'un positionnement moral et idéologique... il n'y a en cela aucune neutralité. L'efficacité devient le but de la communication. Mais, ce but, est un but moral qui renvoie à des représentations, il n'est pas synonyme d'une recherche de la Vérité. En fait, *l'efficacité comme but de la communication ne répond en rien aux exigences de neutralité axiologique.*

### Ouverture et fermeture du pensable

Il nous incombe à présent d'essayer de comprendre comment un discours qui se présente sous les atours de la neutralité axiologique peut jouer sur la prise de conscience d'écart entre l'être et le faire. Mais sans doute est-il encore prématuré de penser pouvoir répondre à cette question. Malgré tout, on peut d'ors et déjà avancer que la double face de cette neutralité, composée de croyances en la possibilité d'une transparence de la communication et d'une foi dans les sciences et techniques, puisse fonctionner comme un fort principe de légitimité qui favorise l'acceptation-intériorisation du penser et du raisonner managérial. Nous évoquons là, non la nature des effets, mais leur intensité. Le sentiment de légitimité est un puissant levier. Le sentiment de légitimité que peut procurer la sensation d'être porteur, ou même d'incarner, (d'un) pouvoir de communication axiologiquement neutre peut favoriser le fait de se sentir autorisé à suivre les rails d'un raisonnement déjà établi. Conjointement, ce sentiment peut aussi favoriser une forme d'hermétisme à l'encontre d'autres raisonnements et champs de problématiques. Reste donc à essayer de savoir quels champs sont ouverts au questionnement et quels autres leur sont fermés.

On va à présent voir comment, sous couvert d'une neutralité axiologique, les formations managériales participent à une co-construction de la réalité de ceux et pour ceux qui y participent, ouvrant ainsi, mais aussi fermant, le champ des interrogations et façons de voir possibles. Parler de co-construction incite à considérer que cette vision est le produit d'échanges, d'interactions. Mais, une attention portée sur les procédés à l'œuvre dans ces échanges nous permettra de prendre la mesure de toute l'ambiguïté de cette notion.

Les formations au management débutent souvent par une exposition, par la bouche de l'animateur, d'une vision particulière du monde, vision portée par un réductionnisme économiste exacerbé, vision manichéenne, darwinienne, basée sous le signe de l'inéluctable, ce que Riccardo Petrella appelle *l'évangile de la compétitivité*. « L'évangile de la compétitivité se réduit à quelques idées simples : nous sommes engagés dans une guerre technologique, industrielle et économique sans merci à l'échelle mondiale. L'objectif est de survivre, de « ne pas se faire tuer » ; la survie passe par la compétitivité ; hors d'elle, pas de salut à court et à long terme, pas de croissance, pas de bien-être économique et social (52) ». Le décor est planté, ceux qui ne prennent pas le train en marche resteront sur le carreau (53).

(51) C'est nous qui soulignons.

(52) R. Petrella, « L'évangile de la compétitivité », *Le Monde diplomatique*, Septembre 1991, N° 450, p. 32.

(53) Nous admettons que la présentation de ce discours introductif soit quelque peu schématique, mais il y a pourtant là, comme dans un condensé caricatural, les grands traits propres au dogme néolibéral.

Les procédés à l'œuvre dans ces formations entretiennent de profondes affinités avec ces visions du monde, mais toute proposition qui verrait dans les premiers le reflet matérialisé des secondes pêcherait par raccourci simplificateur. Il est pourtant possible de montrer, au moins sur un exemple particulier, que certains procédés employés à l'intérieur de ces espaces de formation sont homologues de manières de se représenter le monde sous l'un de ses aspects.

On a vu plus haut comment les questionnements à l'œuvre dans le raisonnement managérial pouvaient encourager une focalisation d'intérêt sur l'individu. Ce psychologisme s'épargne d'interroger les comportements en les rapportant à leurs conditions – extérieures – de production. Ce point est important pour ce qui nous occupe ici, la co-construction de la réalité. À ce stade on peut dire que la communication transparente crée des territoires de réalité par focalisation-déplacement du questionnement. En cela il n'y a rien d'étonnant, car nous avons dit que ces territoires étaient aussi définis par certaines conditions d'accès. Ce qui signifie que l'accès à ces territoires est rendu possible par l'émission de certaines questions, mais aussi, conjointement, empêché par l'élimination d'autres pans de questionnements. Ainsi, les questions portées par le psychologisme permettent-elles d'accéder à ces territoires, tandis que celles qui portent sur les causes organisationnelles des comportements en interdisent l'accès.

« Formateur en management : Le client, on lui donne des clés de lecture de manière à ce qu'il puisse comprendre finalement la situation, de manière à ce qu'il puisse trouver des leviers d'action. « Maintenant, vous savez ça, qu'est-ce que vous avez envie de faire ? » Mais on est beaucoup plus orientés sur « Qu'est-ce qu'on peut faire ? » que sur la recherche des causes. La recherche des causes, on peut très vite aller sur des sujets qui sont plutôt d'un ordre thérapeutique, parce qu'on est quand même sur des sujets de croyances, de valeurs, donc de psychologie de la personne. Le client peut parler de ces sujets-là, on n'a pas de tabou, par contre, nous, notre devoir, c'est de dire : « On peut l'entendre », mais on ne va pas l'aider à traiter ça. (...). Mais vous voyez, dès qu'on touche le champ psychologique ou que ça touche la structure psychologique, on est à la limite du *coaching*. Ce n'est pas le mandat, on n'est pas payé pour ça, ce n'est pas le lieu, et on n'a pas la compétence. »

Ces focalisations d'intérêt fonctionnent comme des voies et des droits d'entrée dans ces territoires. Pour y accéder, il faut se plier à un double renoncement : abandonner, comme on l'a vu, l'idée que les comportements pourraient trouver des éléments de réponses dans les conditions organisationnelles du travail, mais aussi, refuser la plongée dans cette psychologie des profondeurs qui reste un domaine interdit d'accès au *coach*.

« Enquêteur : Donc, dans l'échange, vous permettez aux gens de voir où pourraient être les causes, mais vous ne les traitez pas en fait ?

Formateur en management : En tous cas, pas quand elles sont d'ordre psychologique profond. »

Mais n'avons-nous pas dit que le psychologisme invitait justement à cette introspection ? Il y a là une subtilité qu'il ne faut pas hésiter à affronter. Le mode d'interrogation du *coach* le conduit à ranger dans la boîte noire de la psychologie de la personne croyances et valeurs. Les unes et les autres ne sont pas niées en tant que causes potentiellement déterminantes des comportements des individus, mais le *coach* rejette l'idée de pouvoir agir sur ces causes-là, sur ces variables-là. Le psychologisme ne se confond donc pas avec une focalisation d'intérêt porté sur les croyances et les valeurs comprises comme des variables déterminantes des comportements.

Mais comment démêler l'écheveau de ce qui, dans un comportement, porte la marque d'une croyance, d'un effet de représentation, de valeurs ou bien encore porte la trace d'un symptôme ? Quels types de réponses s'offrent au manager qui, une fois retourné en situation de travail, se retrouve face à des collaborateurs qui se refuseraient d'embrasser la vision du monde qu'il s'évertuerait à leur présenter comme la seule réelle, enfin, réaliste ? Valeurs, représentations et croyances ayant été abandonnées en tant que variables sur lesquelles il serait possible d'agir pour modifier le(ur)s comportements, aurait-il d'autres choix que de voir dans leur manque de volonté la cause de leur entêtement ? Voilà pourquoi nous annonçons que certains procédés producteurs de réalité pouvaient entrer en résonance avec des manières de concevoir le monde. En fait, certains procédés rhétoriques dispensés en formation peuvent porter les cadres à penser leurs rapports à leurs collaborateurs sur un mode darwinien.

## Harmonie et unisson

La co-construction de la réalité placée sous la transcendance de la neutralité opère par d'autres voies. Chacune d'elles apportera ses fruits qui deviendront des propriétés de la subjectivité cadre. Continuons notre chemin introspectif dans cette direction. Ayant interdit l'accès aux territoires de réalité à des questions qui verraient dans ces variables que sont les croyances et les valeurs des éléments compréhensifs des comportements, l'emploi des technologies de gouvernementalité à l'œuvre dans les espaces de formation ouvre grand la porte aux bonnes volontés. On va voir, à travers plusieurs extraits d'entretiens, comment la réalité qui se co-construit au moyen des procédés rhétoriques managériaux peut permettre de voir le monde de l'entreprise sous l'horizon exclusif de l'équilibre, de l'égalité, de l'entente et de l'harmonie, niant par là même l'existence des rapports de force et des conflits, anticipant jusqu'aux moyens d'apaiser les uns et de museler l'expression des autres (54).

« Formateur en management : Je les mets en groupe et je les fais travailler. Ou alors, je leur propose un cas : « Vous avez un collaborateur qui s'était investi sur un projet, et il va devoir s'investir sur un autre, comment vous vous y prenez pour lui dire ? », et on fait des jeux de rôle et on *debrief*, on *debrief*, et celui qui propose, vient prendre sa place, et ensuite, j'apporte des éléments théoriques derrière ça : « Voilà, à un moment pour quoi c'était bloqué, parce qu'on s'est mis dans un rapport de force », « parce que là, quand tu as présenté ton truc à l'autre, qu'est-ce que tu as commencé par faire : tu as argumenté ». « Alors je t'explique, l'autre à ce moment-là il est dans une courbe de deuil, il est tellement frustré et en colère qu'il ne peut même pas t'écouter. » Et puis, je les interroge, approche *coach*. Et je les amène à trouver des réponses. Et après, je leur montre comment on fait une annonce difficile, je leur montre un vrai procès : « Voilà, vous faites ça comme ça, vous avez trente secondes pour dire le truc, pas plus. » Donc je leur donne de la technique, et ce n'est pas : « On a dit, on a décidé », non, je suis manager, j'assume. La question de la légitimité, la question de la sécurité intérieure. Je leur dis que le manager a trois pouvoirs : décider, sanctionner et valoriser, et quand je recadre, je fais ce pour quoi je suis payé. Et après, ils ne voient plus du tout leur mission de la même manière. (...) Moi j'ai une attitude modélisante. »

Ici, les procédés rhétoriques mis à disposition des cadres en formation cherchent à éviter les rapports de force et à contenir l'apparition – et même jusqu'à l'existence – de conflits potentiels au moyen d'un processus de digestion-récupération des déceptions et de l'agressivité que pourraient éprouver et exprimer ceux à qui il est demandé d'abandonner un projet sur lequel ils s'étaient investis.

« Formateur en management : Et la seule attitude dans laquelle on peut véritablement être en communication, c'est l'attitude dite de coopération : « Vous avez de la valeur, moi aussi ». Quel que soit mon rang social, quel que soit mon rang hiérarchique, en tant qu'être humain, nous sommes sur un pied d'égalité, et donc : « Je vous reconnais le droit de penser ce que vous pensez, d'avoir les valeurs que vous avez, sous réserve qu'elles soient dans des plages quand même communément acceptables, bien entendu, et vous en faites de même de mon côté ». C'est le respect de l'autre. C'est l'acceptation conditionnelle de l'autre, et c'est la seule façon dont on peut véritablement communiquer. Je reconnais le droit à mon collaborateur d'avoir le droit de penser. (...) J'admets que mon collaborateur n'ait pas les mêmes points de vues sur un certain nombre de choses, mais il faut quand même que tout cela se situe dans des limites qui soient acceptables pour tout le monde. Il faut un cadre d'accord minimum. »

Toutes les voix peuvent être entendues, tous les désaccords peuvent s'exprimer, toutes les valeurs individuelles peuvent exister et se manifester, et ce à l'intérieur d'échanges où semblent avoir disparu les hiérarchies, mais tous se doivent de ne pas déborder un cadre par avance délimité ; « dans des plages quand même communément acceptables », mais qui définit ces plages ? *La recherche de l'harmonie s'effectue sur la base d'une dissimulation des différences objectives entre les parties.* C'est à l'intérieur de ce cadre imposé de façon hétéronormée, niant l'existence d'un pouvoir inégalement réparti, que Je reconnais à l'autre le droit de penser. On aurait tôt-fait d'oublier que l'harmonie n'est possible que par l'existence des différences, de hauteur et d'intervalles...

(54) D'ailleurs, le terme de collaborateur, emprunté à la culture indigène et repris dans notre écriture, symbolise à lui seul cette philosophie qui refuse l'ambivalence et la contradiction.

« Formateur en management : Ils comprennent que construire une vision partagée, c'est pas en un coup de cuiller à pot, eh oui, il faut demander leur avis aux gens, eh oui, il faut travailler, eh oui, il faut les questionner, eh oui, il faut coller des post-it au mur, eh oui il faut les interroger en individuel, en collectif, et il faut leur dire les trucs, et puis y revenir. (...)

*Enquêteur : Et tout à l'heure, vous avez parlé de vision partagée, comment vous vous y prenez pour produire cette vision partagée ?*

Formateur en management : Ça, c'est un vrai sujet. (...) On travaille sur le modèle de Schultz, intrusion, contrôle, vertu. Schultz est un psychiatre américain qui a beaucoup travaillé en entreprise et qui a modélisé le fait de dire que, dans une relation, pour qu'il y ait de l'engagement, il y a trois paramètres : il faut que je me sente important, il faut que je me sente compétent, il faut que je me sente estimable, et s'il manque un de ces trois paramètres, l'engagement va être moindre. Donc, si on prend le temps de me demander mon avis, c'est un message de reconnaissance positif. »

Ce formateur en management reconnaît implicitement qu'une vision partagée ne se décrète pas, qu'elle doit faire l'objet d'un travail sur autrui dans la durée. C'est là, à ce niveau, que les outils et procédés managériaux interviennent, afin donc de permettre le succès de cette tâche. Notons que ces méthodes et recettes de la construction d'une vision partagée ne tiennent pas compte des représentations du métier (identité de métier) et des valeurs individuelles (identité idiosyncrasique) qui déboucheront sur des avis personnels, tout au plus les autorisent-elles ; mais tant que ces avis s'expriment dans des plages « communément acceptables »... la philosophie de l'entente est alors préservée.

Reste à essayer de décrypter les effets que cette philosophie de l'entente – qui cherche l'harmonie – peut produire sur la capacité des cadres à prendre conscience d'éventuels écarts entre l'être et le faire, une fois retournés en entreprise. Le moins que l'on puisse dire est que l'intériorisation de ces procédés risque de brouiller le(ur)s cartes mentales. Nous employons le terme brouiller, car cette philosophie de l'entente fonctionne dans et par la dissimulation des différences objectives et des conditions objectives qui créent ces différences.

Quelques éléments nous permettent d'aller plus loin dans cette question cruciale pour notre sujet. Gageons que la force et la séduction opèrent, et renforcent l'intériorisation des procédés. La force, car on a montré comment un discours qui se proclame axiologiquement neutre est apte à favoriser l'intériorisation des procédés qu'il dispense. La séduction, car il est difficile de ne pas tomber sous le charme de raisonnements qui visent l'entente et l'harmonie. Force et séduction permettent de se sentir fondé à se considérer comme le porteur et le garant des meilleures intentions du monde. Du coup, il nous semble que ces différents éléments ne soient pas en mesure de favoriser l'émergence d'une prise de conscience chez les cadres des écarts qu'ils pourraient ressentir entre leur être et le faire (à l'occasion, par exemple, de l'exercice qui peut les conduire à faire adhérer les salariés à la culture d'entreprise portée par la direction).

Toutefois, l'effort qui consisterait à soulever le voile de la dissimulation des inégalités objectives de pouvoir et de conditions entre les membres d'une équipe ou d'une entreprise, n'est pas si difficile à fournir. Il peut du reste être facilité par l'expérience personnelle, celle d'une confrontation à l'arbitraire (d'une prise de décision, par exemple) ou celle encore d'un rappel à l'ordre univoque. Les cadres seront-ils alors en mesure de s'appliquer à eux-mêmes les procédés rhétoriques qu'on met à leur disposition dans leurs rapports aux autres (on pense, par exemple, à l'injonction unilatérale à l'abandon d'un projet) ?

Mais, le parler et le penser managérial n'étant pas à ce point homogènes, on peut aussi envisager qu'ils génèrent par eux-mêmes leurs propres contradictions : être porteur d'une philosophie de l'entente en même temps qu'adepte de l'évangile de la compétitivité ne va pas sans produire quelques dissonances cognitives (55).

## Un sujet en miroir

La phase de développement qui nous attend à présent – et à travers laquelle nous mettons fin à cette tentative de description des propriétés de la subjectivité cadre – est proba-

(55) Certains exemples traités nous permettront d'illustrer ce propos. Voir, en particulier, *De l'Autre*.

blement la plus délicate. En un mot, nous pourrions la définir de la façon suivante : *le chemin qui mène à la compréhension de soi passe par un détour par l'altérité*. Ou, autrement dit, c'est dans la confrontation avec la différence que nous pouvons accéder à ce que nous sommes. Cette confrontation peut prendre forme, mais ce n'est qu'un exemple, à travers la mise en concurrence d'explications ou de justifications face à un aspect de la réalité qui fait problème, ou pas.

D'une façon générale, on dira que la confrontation entre différences opère dans le conflit des interprétations. C'est donc par elles que l'être peut se montrer à lui-même en se montrant aux autres (56). La circulation des explications offre l'occasion d'un retour sur soi par une reprise. Le « sujet qui s'interprète en interprétant (57) » ouvre et emprunte ainsi le chemin qui mène à la compréhension de soi. C'est ce chemin que nous allons emprunter, mais ici, à l'intérieur des espaces de formation au management. On va donc voir de quelles manières, au nom de la neutralité, sous couvert de sa transparence et de sa scientificité, les techniques de gouvernementalité qui se diffusent dans ces espaces, participent à une co-construction de l'intériorité de ceux qui suivent ces formations.

Tous les formateurs au management que nous avons interrogés étaient aussi des *coachs* (ils avaient donc suivi et validé des formations au *coaching*), tous ont établi des parallèles entre le *coaching* et la maïeutique socratique. Le *coaching* se présente comme une technique qui permet de faire prendre conscience à un interlocuteur, par un jeu de reformulations, un ensemble de choses qui sont en lui, mais qui pourtant n'émergent pas jusqu'à sa conscience. À la suite d'échanges de ce type, le *coaché* sera alors en mesure de mieux se comprendre lui-même, ce qui lui permettra d'améliorer conjointement sa relation à lui-même et à l'autre.

Pour le néophyte que nous sommes, les formateurs au management ont défini le *coaching* par la formule suivante : « On ne va pas pêcher à la place de la personne, on va essayer de l'aider à lui apprendre à pêcher (58). » Ces mêmes formateurs ont établi des liens de similitudes entre le *coaching* et la maïeutique. La maïeutique socratique est cet art qui consiste à faire accoucher par le dialogue, la confrontation, et le questionnement, les idées dont un individu est porteur, pratiquement à son insu. Cet art de bien interroger permet le dévoilement de ce que l'on ne sait pas que l'on sait. Le dialogue qui s'instaure entre *coach* et *coaché* participe donc de ces processus de co-construction de l'intériorité.

Les longs fragments d'entretiens qui suivent (formateur en management 1 et 2) vont nous permettre d'apprécier les ressemblances entre le *coaching* et la maïeutique, mais ils nous mettront aussi sur la voie de quelques différences notoires qui ne comptent pas pour peu sur le type de co-construction qui nous intéresse.

« Formateur en management 1 : On est vraiment beaucoup dans le questionnement, c'est vraiment de la maïeutique le *coaching*. On essaie plutôt au client d'apprendre à pêcher que de lui donner du poisson.

« Enquêteur : Quelles sont pour vous les différences et les ressemblances entre la maïeutique et le *coaching*, puisque vous y avez fait allusion ?

Formateur en management 1 : Alors, pour les ressemblances, le *coaching* utilise énormément de processus de maïeutique, on va aider l'autre à accoucher de sa..., je prends un grand mot, de sa vérité intérieure. D'où ce processus d'émergence, de questionnement, qui part en fait de l'idée, et c'est tout le paradoxe, que moi, en fait, je ne sais rien.

Enquêteur : C'est d'amener l'autre à ce qu'il sait déjà ?

Formateur en management 1 : Peut-être pas ce qu'il sait, mais l'amener à des éléments de réponse qu'il a en lui, mais justement, il ne sait pas qu'il les a. Alors, la différence avec la maïeutique, c'est que le *coaching*, par contre, à certains moments, on va proposer d'autres choses que le client ne voit pas. Parfois, dans l'échange, je lui apporte des choses qu'il ne voyait pas lui-même. Je lui demande si je peux lui faire un *feedback*. (...)

(56) « C'est seulement dans un conflit des herméneutiques rivales que nous apercevons quelque chose de l'être interprété. » P. Ricoeur, *Le conflit des interprétations. Essais d'herméneutique*, Paris, Éditions du Seuil, 1969, p. 15.

(57) *Idem*.

(58) Notons qu'il y a là un effet d'école certain, puisque cette phrase a été employée par tous les *coachs*-formateurs que nous avons rencontrés.

Par exemple, avec un client, je lui ai juste fait ce *feed-back* : « Comment vous me regardez, comment vous me parlez, comment vous arrivez, comment vous me serrez la main, voilà ce que je ressens », et je lui dis : « Qu'est-ce que vous en pensez de ce que je vous dis ? » Je lui dis ce que je ressens et je lui dis : « Est-ce que vous pensez que vos collaborateurs peuvent sentir ça ? », et là, il commence à se réveiller. »

\* \*  
\*

« Formateur en management 2 : Je dis souvent qu'un manager a trois relations, trois modes de relations avec ses collaborateurs : la relation hiérarchique, la relation pédagogique, où il a à transmettre son savoir pour faire grandir ses collaborateurs, et puis le manager-*coach*, là, il va essayer de le faire évoluer, c'est-à-dire, tirer le meilleur de ses collaborateurs, autrement dit, les faire eux-mêmes, avec une démarche de type maïeutique éventuellement, les faire accoucher de ce qu'ils ont en eux, leur faire trouver eux-mêmes les solutions et les marges de progrès. Donc, le *coaching*, c'est ça, ce n'est pas donner de la formation, du conseil, c'est réellement faire accoucher les capacités de ses interlocuteurs, ou les faire prendre conscience de leurs difficultés pour qu'on leur fasse trouver ensemble des solutions qu'ils vont mettre en œuvre.

*Enquêteur : Vous voyez des différences entre le coaching et la maïeutique ?*

Formateur en management 2 : C'est-à-dire que de temps en temps, comme dans toute relation, on peut faire des injonctions paradoxales pour accélérer, éventuellement, la prise de conscience, mais si non, l'idée c'est quand même de faire émerger. Et finalement, il arrive souvent qu'un *coaché*, simplement, en s'exprimant, trouve lui-même la réponse...

*Enquêteur : par un effet de miroir...*

Formateur en management 2 : et là, le rôle du *coach* il est presque réduit à rien, si non de lui renvoyer... (...)

*Enquêteur : Quand vous faites allusion à ce travail sur l'écoute, et que vous m'avez dit qu'il s'agissait de comprendre l'autre dans son cadre de référence... Quelle part tient la subjectivité du manager dans cette tentative de comprendre l'autre dans son cadre de référence ?*

Formateur en management 2 : Je n'ai pas compris la question.

*Enquêteur : Quelle part tient sa subjectivité à lui, le manager qui doit être doté de ce pouvoir d'écoute, pour comprendre l'autre dans son cadre de référence ?*

Formateur en management 2 : Ça veut dire justement que pour se mettre à l'écoute, il faut mettre au vestiaire sa subjectivité. Parce que notre énergie on peut la tourner de deux manières, soit à l'intérieur, soit à l'extérieur, donc qu'est-ce qui se passe en général quand quelqu'un me dit quelque chose ? J'écoute et il y a un phénomène inconscient, je vérifie comment se situe ce qu'il vient de me dire par rapport à mon disque dur, si c'est pareil, je reprends l'écoute, et si c'est pas pareil, je commence souvent à faire ce qu'on appelle un [*inaudible*] interne, et je commence à me dire : « Je ne suis pas d'accord avec cette idée-là », et pendant ce temps-là, je n'écoute plus. Ça veut dire que du fait de notre cadre de référence, nous connotons tout ce qui vient de l'extérieur, et on le traduit, on a une tendance naturelle à traduire dans notre cadre de référence, autrement dit à l'interpréter, à le déformer, à faire tout ce que justement Porter a signalé comme les 5 attitudes. Donc dans l'écoute, les attitudes dont j'ai parlé tout à l'heure, il faut se les interdire, et la seule qu'il faut garder, et dont je n'ai pas encore parlé, c'est l'attitude de compréhension. Et dans cette attitude de compréhension, ça veut dire : je n'interprète pas, je ne porte pas de jugements, je ne décide pas pour l'autre, je ne pose pas de questions qui m'intéressent moi, et les seules questions que je pose ce sont des questions pour préciser, pour clarifier le sens des mots dans l'esprit de mon interlocuteur, et sans importer absolument aucun contenu qui vienne de moi. Et bien sûr, une des techniques pour cela, c'est la reformulation. (...)

*Enquêteur : Mais comment on s'y prend pour mettre soi-même son propre cadre de référence de côté ? Comment on fait pour parvenir à ça ?*

Formateur en management 2 : Eh bien... eh... Si vous-même vous ne prenez pas la précaution de me dire : « Quand je dis ça, qu'est-ce que ça veut dire ? » eh bien, moi, je demande : « Pouvez-vous me préciser ? », « Pouvez-vous me donner un exemple ? », et moi, toutes les relances que je vais pouvoir faire, ce sont des relances vides de contenu, mais qui simplement titillent l'autre pour qu'il soit amené à donner davantage d'informations. Toute l'idée, c'est de ne pas l'induire, mais lui donner la main en permanence. C'est lui qui décide. Donc, ça lui laisse la plus grande liberté possible, mais sans l'induire. Si vous l'induisez, vous aurez un mélange de ce que lui a dans la tête et de ce que vous avez dans la tête.

*Enquêteur : Donc, la bonne écoute c'est de parvenir à éclaircir suffisamment les notions pour avoir une définition partagée des mots, enfin, pour qu'on comprenne ce que [Le formateur coupe l'enquêteur]...*

Formateur en management 2 : pour que la définition soit la sienne, autrement dit, que je comprenne ce qu'il a dans la tête. Vous savez, la petite phrase courte : « Qu'est-ce qu'il me dit quand il me dit ce qu'il me dit ? ». »

Le *coach* se présente comme celui qui ne sait rien. Pourtant, par instant, il fera des propositions. Mais ses apports restent modestes. Pour l'essentiel, si apports de contenus il y a de sa part, ils se font par le retour de ce que produisent sur lui les propos tenus par l'autre. Ce que le *coach* ressent devient monnaie d'échange qui est restituée à son interlocuteur (59). C'est ce nouveau contenu qui devient alors objet d'une interrogation sur soi. Un premier pas sur les sentiers de la co-construction est effectué quand il est envisagé, par le *coach*, que ce que lui ressent, d'autres pourraient le ressentir. Ce qui n'est pas une éventualité à évacuer, mais reste pourtant en suspend... à moins, justement, de nier les différences subjectives de ces fameux autres. Le ressenti du *coach* proposé comme matière à questionnement ouvre alors la porte aux ou plutôt, provoque les ressentis de celui auquel il est destiné. Par un jeu de reformulations qui renvoie l'autre à lui-même, sur des terrains peut-être inconnus, le champ des interprétations possibles de l'interlocuteur se (co)-construit.

Le début du second fragment (formateur en management 2) apporte une dimension complémentaire à la définition de l'exercice du *coaching* compris comme art de dévoilement de l'intériorité, la recherche d'une efficacité, d'une forme de rentabilité de la relation à l'autre et du rapport à soi, « tirer le meilleur de ses collaborateurs » dans une logique d'amélioration continue ; en fait, on devrait plutôt dire que l'art de dévoilement est mis au service de l'efficacité de l'autre, de soi, et de leurs relations. Voilà un premier trait qui distingue le *coaching* de la maïeutique socratique qui, elle, est désintéressée.

Dans le même fragment, on voit aussi comment la place occupée et le rôle tenu par le *coach* sont minimisés dans la relation – d'influence – à l'autre. Mais ce qui se dessine ici, et ce de façon particulièrement nette, c'est la prétention à évincer littéralement de soi sa propre subjectivité, en tant que *coach*, dans la relation à l'autre. La seule attitude possible pour le *coach* réside en une attitude dite « compréhensive » qui consiste en un type de questionnements et de reformulations qui porteront exclusivement sur une demande de clarification et de précision du sens qu'ont les mots pour l'interlocuteur.

À ce stade, il convient de marquer une petite pause sous forme interrogative. Comment, par quelles facultés intellectuelles, un individu parviendrait-il, comme par décret, à s'abstraire de sa propre subjectivité ? À quoi font écho ces demandes de reformulations si ce n'est, de la part d'un individu, à une forme d'inquiétude qui lui laisse à penser que les mots ne sont pas clairs pour son interlocuteur, ou encore au sentiment d'un doute, tout aussi personnel, qui lui suggère qu'ils ne le sont pas pour lui ? Dans tous les cas, méthode de reformulation et demande de clarification émanent bien d'un individu qui pense et projette, un individu, donc, non dénué de subjectivité, et les répétitions incantatoires du formateur ne parviendront pas à expliquer par quels miracles un individu pourrait parvenir à se défaire de sa propre subjectivité. La subjectivité du *coach*, absente par décret, est donc bien présente, et agit de façon souterraine.

(59) Cette technique a déjà été mise en avant plus haut. On a pu parler à ce propos de travail sur les « résonances émotionnelles ».

Voilà donc une seconde grande différence entre maïeutique et *coaching*, alors que pour la première l'accès à soi s'effectue dans la confrontation des différences (dialogues avec l'altérité) par le questionnement et l'interrogation, dans la relation de *coaching* on fait comme si la personne *coachée* se retrouvait en face d'un interlocuteur transparent, l'accès à soi s'établissant par un effet de miroir ; le *coach* se contenterait de renvoyer à son interlocuteur une image de lui-même... en toute transparence. Contrairement à la relation dialogique propre à la maïeutique qui, par la confrontation des différences, amène chacun à découvrir ce qui lui était caché, la relation de *coaching* ne semble plus marcher que sur un pied.

On en arrive donc à une situation étonnante dans laquelle la subjectivité de celui qui reformule se présente comme inexistante, absente, effacée. Mais celui qui se trouve en position de *coaché* deviendra à son tour manager, et c'est alors à lui qu'incombera l'impossible tâche qui consiste à s'abstraire de sa subjectivité... si tant est qu'il soit en mesure – une fois revenu en situation de travail – de se comporter comme se comporte en formation le *coach* à son égard. Ainsi, une communication transparente et sans sujet – interrogeant – permettrait à l'intéressé de mieux se comprendre lui-même ! C'est en cela que consiste l'« attitude dite compréhensive » du *coach* ; « *Toute l'idée, c'est de ne pas l'induire, mais lui donner la main en permanence. C'est lui qui décide.* »

Le problème, et il est de taille, c'est que, comme nous l'avons montré, la subjectivité pourtant récusée du *coach* est bien présente au cœur de la relation dialogique. Si effet de miroir il y a, il s'agit bien d'un effet déformant qui interroge les prétentions à produire une vérité sur soi dans ces échanges. De quel type de « vérité » est porteuse cette confrontation qui nie l'existence de l'altérité en tant que telle ? Quels accès à soi dans ces conditions ? Ou plutôt, quel soi se dessine dans ce type d'accès ? N'avons-nous pas dit en commençant cette analyse de la co-construction de l'intériorité par l'intrusion des techniques managériales, que l'accès à soi est rendu possible par la confrontation des inter-prétations ?

*Nous pensons ainsi pouvoir avancer qu'en fait de rapport maïeutique, la relation coach-coaché s'apparente bien plus à une technique de suggestion qui peut conduire (le coaché) à ne pas se reconnaître soi-même et, conjointement, peut contribuer à favoriser l'émergence d'un autre que soi. C'est avec cette intériorité façonnée dans la présence-absence d'une altérité qui prétend pouvoir s'effacer que certaines propriétés de la subjectivité cadre se façonnent.*

## Un soi pour autrui

Un point pour finir, car ce qui est suggéré risque aussi de rester flou, ne pas apparaître clairement à celui dont les yeux devraient se dessiller. C'est probablement-là que les techniques de suggestion atteignent le mieux un de leur but sans toutefois l'afficher. En fait, dans le jeu des non-dits, il y a fort à parier que les enjeux spécifiques à un champ apparaissent clairement comme des évidences dans les esprits sans qu'il soit nécessaire de les désigner ; la question de leur bien-fondé étant alors mécaniquement jetée aux oubliettes.

Dans le monde du travail, l'enjeu des enjeux de l'entreprise est, en dernier ressort, l'accumulation du capital. Cette évidence partagée – peut-être d'ailleurs parce qu'elle va de soi – est rarement nommée dans les relations de *coaching* (60). Les techniques de la suggestion renforcent donc probablement l'intériorisation de cet enjeu – pour soi – sans qu'il soit même nécessaire de l'évoquer ; évidence tue, la réussite de l'entreprise se fait alors objectif personnel. Objectif d'autant mieux intériorisé que le *coaching* ne rebute pas à afficher son souci d'efficacité de la relation à soi et à l'autre ; « tirer le meilleur de ses collaborateurs », trouver des « marges de progrès »... mais point n'est alors besoin de préciser la direction à donner à ces améliorations. L'investissement de soi au service de la productivité de l'entreprise n'a plus besoin d'être évoqué.

*« Enquêteur : Donc, quand vous parlez de gestion du stress, ça vous arrive d'aborder les conditions [Le formateur coupe l'enquêteur]*

(60) À l'exception des présentations générales (formations en management, séminaires d'entreprise) qui rappellent les grandes lignes du dogme néolibéral, les relations souvent ténues et feutrées qui s'établissent entre un *coach* et son client offrent rarement l'occasion d'évoquer cette évidence qui s'impose telle une loi implicite et naturelle.

Formateur en management : Oui...

*Enquêteur : de travail...*

Formateur en management : Oui, bien sûr, et en particulier pour les managers, d'abord apprendre à gérer ses propres émotions, et tenir compte des émotions de ses collaborateurs. On a une équipe, donc, quels sont les besoins des gens de son équipe ? Une équipe a trois types de besoins : bien sûr, satisfaire les besoins de l'organisation dans laquelle elle est, satisfaire les besoins du chef entre guillemets, et puis il faut aussi satisfaire les propres besoins (61), et le rôle de tout bon manager, c'est de satisfaire tout ça, avec une zone de recouvrement maximum. »

La « zone de recouvrement maximum » consiste donc à faire se confondre les objectifs des représentants de l'entreprise avec ceux des salariés, ou, et pour être plus exact, à faire passer les premiers pour les seconds. Là où la rationalisation de son intériorité dans un souci d'efficacité est homologue de la recherche rationnelle de profit pour l'entreprise, il devient en effet difficile de dissocier les unes des autres. Voir en soi et faire de soi un instrument au service de « ses » fins qui ne sont autres que celles de l'entreprise dans laquelle l'individu travaille, ne favorise pas, à n'en point douter, la possibilité d'une prise de conscience d'éventuels écarts entre l'être et le faire.

On voit tout ce que peuvent avoir d'ambiguë ces prétendues co-constructions de la réalité (du monde du travail) et de l'intériorité (des cadres qui suivent ces formations). Il s'agit en fait, sous couvert de neutralité, de faire rentrer le réel dans le penser et le raisonner managérial, en délimitant de façon précise un droit d'accès aux territoires de réalité qui deviendront des espaces d'expression, de discussions et de pensées, refoulant et déniaient par la même toute existence à d'autres réalités possibles et à d'autres façons d'être possibles (62). Ainsi, chemin faisant avons-nous fait ressortir quelques traits saillants au parler et au raisonner managérial, traits qui viendront alimenter la subjectivité cadre et, par là ouvriront, mais aussi fermeront, l'espace mental des possibles pensables.

On peut, de façon synthétique, rassembler ces traits de la façon suivante : une prédominance des approches psychologisantes, un pari sur la reproductibilité des comportements, pari qui s'appuie sur une absence de reconnaissance, voire une négation de l'influence des variables contextuelles, une injonction à l'acceptation de la réalité telle qu'elle est présentée de façon univoque – à travers –, un discours qui se pose comme axiologiquement neutre (transparence et scientificité), qui dispense conjointement évangile de la compétitivité et philosophie de l'entente, et dont les techniques de suggestion risquent de brouiller les cartes mentales de la compréhension de soi et des autres.

Les propriétés de la subjectivité cadre héritent de ces traits saillants du penser et du raisonner managérial qui contribuent pour partie à les façonner sans en être le reflet. À nous à présent de montrer comment, dans l'expérience du travail, cette subjectivité cadre en prise et aux prises avec les valeurs, croyances, représentations du métier et de soi d'individus particuliers, peut jouer sur la capacité chez les cadres à prendre conscience d'éventuels écarts entre ce qu'ils font et ce qu'ils sont, tout en leur donnant, le cas échéant, les moyens de s'en accommoder, et avec quels effets.

(61) Sans doute le formateur a-t-il voulu dire « ses » propres besoins, soit, les besoins propres à chaque individu...

(62) Les préoccupations conjointes des managers, et de ceux qui les forment, qu'advienne dans le quotidien du travail quelque chose qui n'aurait pas dû arriver (étant donné que les procédés managériaux ont été suivis à la lettre), et qu'ils désignent souvent du terme de *delta*, montrent la force de l'empreinte de ces outils dans les esprits de ceux qui les utilisent (et donc, leurs difficultés à entrevoir la réalité du travail et l'être de ceux qui la constituent sous d'autres aspects que ce que peuvent en dire les outils de management qu'ils utilisent) en même temps qu'elles témoignent de l'angoisse suscitée par ces écarts... qu'ils chercheront à combler par l'emploi d'autres outils. C'est bien ce fameux delta que les formateurs en management cherchent à détruire.



## DEUXIÈME PARTIE

### LE RAPPORT AUX AUTRES

La trame de ce second chapitre peut se résumer de la façon suivante : *ce que je suis conduit à faire avec les autres a des effets sur moi*. Mais soyons plus précis. Nous partons donc de l'individu, un cadre. Ce cadre, dans l'exercice de son travail, est conduit à accomplir des tâches, guidé en cela par des outils de management mis à sa disposition. Ces outils (techniques de gouvernementalité) organisent les façons d'être et de faire, ils conduisent les conduites des individus en direction de leur travail, des autres et d'eux-mêmes. Dans cette seconde partie, nous nous évertuerons à nous concentrer sur ce pan de médiations qui s'interpose entre un cadre et un ou d'autres individu(s). Par la suite, dans le troisième chapitre, nous porterons notre attention sur cet autre pan de médiations qui guide les actions, cette fois dans le registre du faire, du travail à accomplir, de la tâche à exécuter d'où l'altérité est pour partie exclue.

Ce que sont conduits à faire les cadres avec d'autres salariés, la manière dont il leur est recommandé de se comporter à leur égard, sont donc guidés par cet ensemble de techniques de gouvernementalité mis à leur disposition. Ce que nous avons appelé pratiques managériales dans notre schéma d'analyse résulte de l'application de ces techniques, que l'on réduit donc, dans cette seconde partie à celles qui se déploient en direction d'autrui. Nous avons vu dans ces pratiques l'occasion d'une possible prise de conscience d'éventuels écarts entre ce que je suis conduit à faire et ce que je jugerai bon de devoir faire. Ce « Je » est triple pour nous. Il est en effet constitué de trois dimensions : l'identité idiosyncrasique, de métier et catégorielle, qui se mêlent pour permettre cette prise de conscience en même temps qu'elles donnent aux cadres les moyens de s'arranger de ces écarts une fois perçus. De ces arrangements avec soi-même découleront alors des effets qui déboucheront, ou pas, sur des risques psychosociaux.

C'est maintenant que le matériau que nous avons recueilli auprès des cadres interrogés va prendre toute sa force, toute son intensité, nous rapportant des situations vécues, témoignant de pratiques managériales, illustrant la manière dont les cadres s'accommodent d'éventuels écarts entre ce qu'ils ont été conduits à faire et ce qu'ils auraient jugé bon de devoir faire, mais aussi, accompagnés ou poussés par leur interlocuteur, montrant comment ils ont cherché et cherchent – par eux-mêmes – à identifier les effets que ces tentatives d'arrangements ont pu produire sur eux. Pourtant, notre travail d'écriture ne va pas se réduire, loin s'en faut, à la restitution de propos tenus par les cadres. En effet, le schéma d'analyse que nous avons conçu nous autorise à d'autres prétentions, et c'est donc en passant leurs propos à sa moulinette que nous chercherons à apporter des éléments de réponse à la question des risques psychosociaux des pratiques managériales chez les cadres.

Notre logique de restitution va nous porter dans trois directions. Chacune d'elles comportera des sous-parties. Le premier volet de notre entreprise s'évertuera à exposer sous quelques aspects l'exercice en acte du management, ici, en montrant les conséquences – pour moi, dans mon rapport aux autres – de la nécessité d'adopter un mode de management qui diverge de ce que souhaiterait celui qui est pourtant chargé de le mettre en œuvre (*Recoller les morceaux*), là, en portant notre attention sur les effets du pouvoir des mots à travestir une réalité peu enviable (*L'arroseur arrosé*). Le second volet sera axé sur la thématique de la parole, de l'expression du dire, celle que l'on force à sortir de l'ombre (*Percer les secrets*), mais aussi celle que l'on tait et que l'on contient (*Mon silence*). Le troisième volet nous portera à interroger la nature du lien social en entreprise sous l'angle de la justice, lien pris dans des logiques contradictoires, du mérite individuel au sein d'un collectif de travail (*D'un côté*), de solidarité confrontée à la compétition (*Les deux faces de la pièce*), mais aussi des limites à poser au souci de l'autre (*De l'Autre*). Ces entrées permettent de traiter l'articulation de la parole au lien social en entreprise. Par là, en filigrane, nous chercherons à penser ce qui, à travers les pratiques managériales, permet malgré tout, à travers la prise de conscience d'éventuels écarts, de faire tenir debout et ensemble ceux qui les portent.

## CHAPITRE 4 – RECOLLER LES MORCEAUX

Le fragment d'entretien qui va nous servir de rampe de lancement nous entraînera dans le monde de l'industrie automobile. Monde où l'organisation managériale définie avec précision semble laisser peu de place à l'improvisation. Le travail prescrit guide les conduites avec précision, délimite les domaines d'intervention des uns et des autres, ainsi que les champs d'action des uns à l'égard des autres. Pourtant, le responsable du bureau des méthodes que nous avons interrogé montre, par ses propos, que certains débordements peuvent avoir cours. C'est son responsable immédiat qui en sera l'auteur. Nous avons affaire ici à un cas, qui n'a rien d'anecdotique, d'empiètement de territoire, de dépassement de domaine d'action, d'immixtion dans une zone réservée d'intervention. Le geste est brutal. D'autant plus que la méthode utilisée par son supérieur semble aussi directive qu'arbitraire. Mais c'est pourtant notre responsable qui va devoir en assumer les conséquences auprès des membres de son équipe. Cette intrusion intempestive produira ses effets : sensation – fondée – de déresponsabilisation et de décredibilisation.

« Responsable du bureau des méthodes dans l'industrie automobile : Mon responsable, et c'est le revers que je n'avais pas imaginé, commence à me faire faire des choses qui ne vont pas dans le sens qui me convient, et là, ça commence à être des conflits pour moi, parce que je me trouve un peu coincé, je suis le responsable de mon équipe, et mon chef me dit : « Ce gars-là... », en fait, il monte sur mes plates-bandes, c'est-à-dire que moi, je dois m'occuper de mes équipes, et lui il me dit : « J'ai vu ce gars-là, il ne fout rien dans l'atelier. Je ne veux plus que tu le mettes là, je veux que tu le mettes là », donc là, il me fait du directif. Et là, je me dis : « Je me tais, ou je me barre ». Donc, tout se passe bien dans mon équipe, mais je commence à avoir des choses comme ça, où il n'a pas tout délégué, donc, je suis un peu coincé entre mes équipes, et puis il m'impose des choses que je ne veux pas. Mais là, on ne partage pas les mêmes points de vue. Du coup, il me fait faire des choses contre mon gré. Bon, contre mon gré... si, on les fait... mais ça me gêne dans le sens où ça me touche, parce que je blesse des gens... et pour moi, il n'y avait pas besoin de... Donc, je commence à faire des choses que je désapprouve, et ça, ça me travaille, ça me travaille énormément. Je commence à ruminer ça la nuit, comment je vais présenter ça, ce n'est pas en accord avec ma pensée, je transmets la pensée de l'autre, je vais l'envoyer là, alors que moi ça ne me semble pas... On en a discuté, mais en fait, on n'en a pas discuté, j'ai exposé mon point de vue, et il me dit : « J'ai décidé », donc... il y a quelque chose qui commence à être dangereux et qui commence à m'empêcher de dormir tranquillement et d'être peinard. Enfin, je ne cherche pas à être peinard, mais je cherche à être en accord avec mes façons de voir et de penser. Et là, je suis en désaccord, c'est inquiétant, et ça ne pourra pas durer. »

Qui dit territoire dit aussi espace de pouvoir, marges d'actions et de manœuvre. En empiétant sur le premier, on nuit aux autres, on les réduit, jouant ainsi, et inséparablement, sur l'image que l'on peut avoir de soi et sur celle que les autres (notamment, ici, les membres de l'équipe) peuvent avoir de nous-même. L'intrusion de son supérieur sur son territoire va avoir ici une incidence toute particulière sur les comportements et attitudes que ce responsable du bureau des méthodes sera porté à tenir. Les uns et les autres vont devenir comme préorientés, préguidés et prédéterminés par la nature de l'intervention de son supérieur dans un champ d'action qui n'est pas le sien. Ses comportements porteront alors l'empreinte de l'intrusion de ce dernier. Ne pouvant récuser sa hiérarchie, il se voit alors contraint de modifier l'orientation des manières qui sont les siennes de se comporter avec les membres de son équipe, et ce d'une façon qui ne lui convient pas. Dans son cas, l'écart entre ce qu'il est conduit à faire et ce qu'il juge adéquat de faire se situe à ce niveau-là.

Les comportements de son supérieur le poussent à adopter un mode de management qui ne lui scied pas. Ils l'obligent à se mettre en scène à travers un rôle qu'il ne veut pas jouer et que, peut-être, il ne maîtrise pas. Pourtant il le jouera, et, se faisant, colportant des messages qui ne sont pas les siens, impulsant des directives qu'il désapprouve, il finira par blesser affectivement certaines personnes de son équipe. Les effets sur les autres de ses comportements sont d'autant plus difficiles à vivre qu'il se sent devenir le relais de la pensée d'un individu dont il désapprouve les manières de faire. L'altérité fait irruption dans ses raisonnements, elle guide des pas qui ne sont pas les siens, et le pousse à suivre un chemin qui le rebute.

Finalement, ce qui se trouve empêché par l'enchaînement des causes que nous venons de décrire n'est autre que la manière dont il jugerait bon de se comporter à l'égard des

membres de son équipe. Ces conflits intérieurs ne prendraient probablement pas autant d'importance si nous n'avions affaire à un cadre à la fois soucieux du respect des hiérarchies et se concevant de surcroît sur le paradigme de l'acteur ; « Si je suis acteur, je peux modeler les choses... je peux faire en sorte que ça aille dans le sens que je veux. » *Respect et loyauté envers la hiérarchie et paradigme de l'acteur peuvent-ils faire bon ménage ?...* « Je suis un peu coincé ».

Par un retour de boomerang inattendu, c'est d'ailleurs probablement l'incorporation de ce paradigme qui favorisera en lui la prise de conscience de ces écarts. En effet, on peut considérer que les attitudes de son supérieur ainsi que les répercussions qu'elles ont entraînées sur ses conduites aient pu entrer en contradiction avec l'idée de refus des contraintes associées à la notion d'acteur. Il en va de même pour cet autre attribut de la subjectivité cadre qu'est la revendication à l'autonomie dans la manière de mener son travail. Ces deux propriétés catégorielles peuvent, à n'en point douter, favoriser la prise de conscience de ces écarts en produisant une sorte de choc mental dès lors que les individus se trouvent mis en face de réalités qui contredisent frontalement l'une et/ou l'autre de ces propriétés, mais ces dernières leur donneront-elles les moyens de s'arranger de ces écarts une fois perçus ?

Jouant sur la polysémie du mot acteur, on a montré que, devenu matière pour penser, ce terme pourrait favoriser l'expression de visages de soi ajustés à chaque configuration de travail rencontrée. On s'est aussi demandé si l'emploi d'un mot pouvant jouer dans plusieurs registres ne pouvait pas faciliter l'actualisation de dispositions latentes chez un individu. Le cas du responsable du bureau des méthodes semble nous montrer, d'une part, que la mise en scène d'un visage de soi sous-tendu par des orientations qui s'opposent à ce que l'on désire ne s'accomplit pas sans risques de souffrances difficilement surmontables – « Il y a quelque chose qui commence à être dangereux et qui commence à m'empêcher de dormir tranquillement » –, et que d'autre part, devenu outil de penser, le mot d'acteur ne parvenait pas à lui seul à faire émerger des dispositions qui auraient été nécessaires pour affronter cette situation... mais notre responsable les possédait-il ?

Qu'en est-il à présent de l'autonomie comprise en tant que propriété catégorielle jouant un rôle dans les arrangements auxquels on se voit contraint de procéder ? Il faut envisager l'autonomie comme ouvrant à un champ possible d'actions volontaires ; plus l'autonomie croît, plus le champ d'action est étendu. Dans le cas qui nous intéresse, le champ se voit rogné par l'attitude du supérieur du responsable du bureau des méthodes. L'attitude du premier porte un coup fatal au sentiment d'autonomie du second. Il peut sembler difficile dans ces conditions de se raccrocher à cet attribut idéalisé de la subjectivité cadre qu'est l'autonomie. Si ce sentiment perdure, il devra être revu à la baisse. Le champ ouvert de comportements possibles se réduit. Mais c'est aussi à l'intérieur de ce champ que notre responsable cherchera à s'arranger de ces écarts. Il lui faudra puiser dans d'autres ressources que celles contenues dans ces attributs de l'identité catégorielle pour s'arranger. C'est là que l'identité idiosyncrasique rentre en jeu, mais c'est aussi là que doit s'arrêter notre analyse étant donné que les informations nous manquent à ce sujet.

À partir du cas particulier que nous venons de prendre pour objet d'analyse, on peut monter en généralité et avancer que dans un type de configuration à l'intérieur duquel un cadre se voit contraint d'endosser un type de management – dont il aura pris conscience – qui ne lui convient pas, les tentatives d'arrangements auxquelles il s'affairaera pourront déboucher à terme sur des effets délétères sur sa santé mentale, d'autant plus qu'il ne dispose pas des aptitudes culturelles pour jouer des rôles qui s'écartent de ce qu'il pense être, et que, de surcroît, ces propriétés de la subjectivité cadre que sont l'autonomie et la liberté d'entreprendre ne sont pas pour lui de vains mots.

La manière dont on a introduit cette thématique de l'injonction à un type de management qui ne convient pas à celui qui se voit pourtant contraint d'y satisfaire peut paraître inattendue. Pour essayer de comprendre les effets que peuvent produire sur un cadre les tentatives auxquelles il se prêtera de réduire de tel écarts, d'autres portes d'entrée auraient été possibles que celle de l'empiétement des territoires. On aurait ainsi pu, par exemple, aborder cette thématique en nous penchant sur les effets d'une injonction à adopter un type de management autoritaire alors que l'on préférerait gouverner dans la souplesse et la persuasion, ou inversement. On aurait aussi pu partir des effets indirects sur soi d'un management que l'on réprouve, à l'instar de cette chargée de mission qui se voit contrainte de jouer un rôle qui, quoi qu'elle puisse vouloir et faire, la met en porte à faux vis-à-vis de ses collègues ou de sa responsable hiérarchique.

« Chargée de mission au développement local : Cette chef d'équipe a commencé à maltraiter du personnel. Après, ça a été le tour d'une collègue. Elle la faisait pleurer régulièrement. Elle a mis plus de trois mois à s'en remettre. Elle allait dans ses dossiers, sur son micro. Tout le monde était au courant hiérarchiquement. (...) Des choses, qui étaient actées un jour, changeaient le lendemain. Elle la convoquait dans son bureau, et après elle ressortait en pleurant, et après, elle venait me chercher en me disant : « X pleure, est-ce que tu peux venir voir. ». Je crois que c'était quelqu'un d'assez pervers. »

L'injonction à l'empathie, l'obligation de réparer, de colmater les brèches de ce que d'autres ont détruit, peuvent aussi être rangées dans la catégorie des écarts. Ici, la chargée de mission hérite de comportements sur lesquels elle n'a pas de prise (hétéronomie) et qui affectent son champ d'actions et d'initiatives (paradigme de l'acteur).

D'autres portes d'entrée sont bel et bien possibles pour aborder cette thématique, mais les effets sur soi de ces arrangements en termes d'appauvrissement du sens de la notion d'autonomie et de grignotage du paradigme de l'acteur risquent bien d'être les mêmes, effets auxquels s'ajouteront cependant des complications propres aux situations rencontrées et aux individus concernés qui pourraient être portés à jouer des rôles qui, d'un point de vue moral et eu égard aux dispositions qu'ils possèdent, ne peuvent les laisser intacts ; « Je commence à ruminer ça la nuit ».

## CHAPITRE 5 – L'ARROSEUR ARROSÉ

Le cas sur lequel nous allons à présent nous pencher est un cas limite. Limite car la prise de conscience qui opérera s'effectuera sur le tard, et dans des proportions et sous des formes encore mouvantes. Nous faisons ici implicitement référence à la variable temporelle à travers la durée qui s'écoule, et pousse, ou pas, au retour sur soi, à l'analyse réflexive et rétrospective des comportements que l'on a pu avoir et qui, *in fine*, risque de porter préjudice à celui qui s'y emploie. Notons dès à présent que c'est le retour de soi sur soi qui est à l'origine de la souffrance de la personne dont nous allons rapporter les propos ; on voit par là tout l'intérêt du déni entendu comme modalité de l'adaptation à une situation potentiellement conflictuelle... Ce cas est donc limite en ce sens qu'on ne peut parler de prise de conscience d'écarts au moment où la personne concernée se trouvait en situation d'accomplir son geste managérial. Une prise de conscience s'effectuera donc, et on peut l'attribuer, en tous cas, la rapporter, à une rupture de trajectoire. Cet accident de parcours agira tel un aiguillon, un élément déclencheur, une bombe à retardement (63). Mais on verra aussi que ce qui fait l'objet de cette prise de conscience n'est pas aisé à cerner.

Mme B rentre dans l'entreprise W en 1989, elle y restera jusqu'en juin 2011. Elle occupera plusieurs postes dont celui de responsable du service consommateur pour le service après vente (SAV). Mme B devient cadre en 2004. Son itinéraire professionnel est marqué par une ascension dans la hiérarchie des postes à valeur ajoutée. En 2008, elle obtient un nouveau poste qui s'intitule : « construction de pôle ». Avec Mme B nous rentrons dans l'univers feutré mais néanmoins âpre de l'industrie, mais cette fois à distance des sites de production et à proximité des centres stratégiques. Feutré, car la terminologie employée pour désigner les réalités de travail et certaines pratiques managériales relève plus de l'euphémisation que de la recherche d'adéquation des mots aux choses. Âpre, on verra pourquoi... mais nous nous situons bien en milieu tempéré, là où se déploie la violence des échanges.

Limite dans le temps de réaction (et donc placé à un point à la limite de notre objet), le cas de Mme B n'en est pas moins d'une grande richesse pour avancer au cœur de nos réflexions. Ainsi, l'application de notre schéma d'analyse à ce cas nous permettra de comprendre en quoi certaines des propriétés de la subjectivité cadre telles que le sens de la mission et de la loyauté, mais aussi l'investissement déjà consenti ainsi que le module structurant – mis en évidence – de la séparation, peuvent jouer sur la capacité chez cette personne à prendre conscience d'éventuels écarts. De plus, on interrogera les pouvoirs de l'euphémisation de la réalité, ici, sous l'angle de ses impacts sur la prise de conscience

(63) Quand nous rencontrons Mme C, elle est en arrêt maladie.

d'écarts éventuels. En filigrane, ce cas nous offrira l'occasion de poser un ensemble de questions : *peut-on travailler en évacuant l'idée que ce que l'on fait à quelqu'un pourrait aussi s'appliquer contre soi ? Peut-on s'accommoder de cette idée, et si oui, à quel coût psychologique ?* Mais rentrons à présent dans le récit de Mme B.

\* \*  
\*

« Mme B : Je suis sortie de la maîtrise LEA en 89, et en 90 je suis rentrée chez W, et j'y suis toujours restée. J'ai changé pas mal de postes. (...) Et c'est en 2004 que j'ai commencé à manager, et je suis devenue cadre à ce moment-là, et je suis devenue chef de service quand je suis devenue SKU (*stop keeping unit*) manager. Et en 2007, je suis devenue responsable du service consommateur pour le SAV de nos marques jusqu'à juin. (...) À partir de 2008, je me suis présentée sur un poste qui ouvrait. (...) Il y a donc eu cette ouverture de poste, c'était le même responsable que lorsque j'étais SKU manager, donc un américain, qui m'a expliqué en quoi allait consister le poste, et très franchement, la partie qui me faisait le plus peur, c'était le fait de devoir à terme licencier les gens.

*Enquêteur : Vous aviez une idée du nombre de personnes que vous alliez devoir licencier ?*

Mme B : Non. (...) Donc, au début on vous dit : « Vous devrez... », on vous dit que vous êtes recrutée pour faire grandir le service et pour rapatrier l'activité localement, mais on ne vous parle pas de pays, on ne vous parle pas de nombre de personnes, on ne vous parle pas de noms, de rien, c'est très vague, très flou. Même ma description de poste, il a fallu que je la fasse moi-même.

*Enquêteur : C'était à vous de faire votre description de poste ?*

Mme B : Oui, bien sûr.

*Enquêteur : Et dans votre description de poste, vous avez marqué... [Mme B coupe son interlocuteur]*

Mme B : Non, ça je ne l'ai pas marqué...

*Enquêteur : [en même temps que Mme B] doit licencier*

Mme B : Ça ne se marque pas, parce que en fait c'est des projets... ça va être marqué... et puis en plus, c'est assez négatif, c'est marqué : construire un pôle.

*Enquêteur : En l'occurrence, ici, construire un pôle, ça veut aussi dire fermer d'autres sites ailleurs ?*

Mme B : Oui, dans notre langage oui. Quand on se construit un pôle, ça veut dire qu'on ferme ailleurs, ça veut dire qu'on centralise, donc, si on centralise, on ferme ailleurs quoi.

*Enquêteur : Et ce poste, c'était une ascension dans l'entreprise ?*

Mme B : Non, pas particulièrement, mais ce qui me plaisait beaucoup, c'était d'avoir des clients dans toute l'Europe, et de me remettre dans mon vrai métier en fait.

Mme B se déplace beaucoup, mais elle continue aussi à travailler sur le site sur lequel est implantée son entreprise. C'est là que des problèmes se font jour. Certaines des personnes qu'elle manage se plaignent de ses comportements. Mme B reçoit un premier avertissement, par courrier recommandé de la part de sa DRH, pour « mauvais management ». Elle tombe des nues. Mais elle poursuit son activité principale, la création de pôle.

« Mme B : Moi, je lui ai dit [*Il s'agit de son supérieur immédiat*] que pour faire tout ce que j'avais fait, il fallait avoir du caractère. Quand j'étais en déplacement, pour les rapatriements, le soir, j'étais toujours toute seule, parce que les gens ne voulaient pas trop... il ne fallait pas non plus leur demander d'être copain copine, et moi je ne voulais pas non plus l'être, parce que s'il y avait eu des sentiments entre nous, ça aurait encore été plus dur, et

puis ce qui s'est très mal passé, c'était celui d'Hambourg, parce que j'avais d'excellentes relations avec les gens avant, et ça a été très, très dur pour moi, humainement ça a été très, très dur.

*Enquêteur : Pour quelles raisons ?*

Mme B : Parce que c'était des gens que j'appréciais, et il y en avait qui faisaient très bien leur travail, et c'est vrai que de fermer un service, c'est quand même pas si drôle que ça.

*Enquêteur : Et à cet endroit-là, vous licenciiez combien de personnes ?*

Mme B : Cinq, et il y en avait deux que je connaissais très bien. (...)

Quand on m'a embauchée, on m'a dit : « On va créer un pôle. Donc, est-ce que tu serais d'accord pour prendre la responsabilité de ce nouveau service ? »

*Enquêteur : Et l'aspect licenciement...*

Mme B : Ça, c'était la partie que je n'aimais pas.

*Enquêteur : Comment vous appréhendiez cet aspect-là ?*

Mme B : Pas très bien. Ce qui était vraiment très dur c'était... c'était... comment dire... c'était, par exemple, les gens qui faisaient le travail ne savaient même pas que j'étais là..., c'est-à-dire que je me faisais ouvrir les portes par des gens que je connaissais du service informatique, parce que avant j'avais travaillé avec eux, et j'avais gardé de très bons contacts avec eux, donc, il y avait beaucoup de messes basses. Parfois, les gens le savaient très peu de temps à l'avance qu'on allait les licencier. Donc, il fallait tout préparer en amont, sans rien leur dire, et leur dire au dernier moment. (...)

*Enquêteur : Mais vous n'aviez pas de liste de personne, ni un nombre ?*

Mme B : Si, bien sûr que si. Il fallait tout fermer. Il ne restait plus rien. Les cinq personnes qui travaillaient, après il n'y en avait plus cinq, et surtout, il fallait les remplacer par deux, pour le profit. Il fallait toujours jongler en plus avec des quarts ou des demi-têtes.

*Enquêteur : Et les deux qui restent ne viennent pas des cinq ?*

Mme B : Non, bien sûr que non, ce sont deux personnes qu'on prend localement

*Enquêteur : Et en tout, vous savez combien vous avez licencié de personnes ?*

Mme B : Aux US, il y en avait 3, en Pologne, ils étaient 7, on en a gardé 0, donc ça fait 10... eh bien écoutez, il faudrait regarder tous les pays. En gros, ça fait plus d'une vingtaine. (...)

*Enquêteur : Et ces 20 personnes, vous les avez vues en face-à-face ?*

Mme B : Ah oui bien sûr.

*Enquêteur : Et là, vous leur avez expliqué quoi ?*

Mme B : Eh bien, là, je leur ai expliqué qu'on regroupait localement, je n'ai jamais trop parlé du profit, je leur ai expliqué que c'était pour harmoniser la politique, que c'était pour avoir une meilleure synergie, pour offrir le même service à tous, que ce soit en Europe ou en Amérique du Sud. Donc, j'ai montré que les côtés positifs.

*Enquêteur : Et pourquoi ne pas avoir mentionné l'aspect financier ?*

Mme B : Bah, parce que je pense que les gens le savaient déjà, et puis parce que je pense que ça aurait été encore plus dur de savoir qu'on est en fait juste un bulletin de salaire potentiellement à la fin du mois.

*Enquêteur : Et ce type de mission, votre mari, par exemple, vous lui en aviez parlé ?*

Mme B : Il était au courant de tout. J'ai énormément voyagé, et je partais tout le temps seule. Donc, il était un peu au courant de tout. Donc, il trouvait que je voyageais beaucoup trop.

*Enquêteur : Être au courant de tout, ça veut dire qu'il [Mme B coupe l'enquêteur]*

Mme B : Je lui disais que j'allais transférer l'Allemagne, point.

*Enquêteur : Sans rentrer dans les détails ?*

Mme B : Non.

*Enquêteur : Il ne voulait pas savoir ? Il comprenait ?*

Mme B : Pff... [silence] Je pense que ce n'était pas indispensable d'en dire trop. Ni à lui, ni aux enfants, parce que c'était déjà suffisamment dur, je ne voyais pas l'intérêt d'en rajouter. Lui, il a ses soucis, moi j'avais les miens. Je lui disais que c'était dur de faire les transferts. Il voyait bien que je faisais des horaires incroyables. Moi, j'étais lancée, je voulais absolument réussir.

*Enquêteur : Vous croyez qu'il aurait pu vous dire de changer de mission, de ne pas prendre ce poste-là ?*

Mme B : Lui, il aurait dit que c'était un truc de fou, et qu'il fallait calmer le jeu. Mais comment on calme le jeu ? C'est facile à dire. Quand j'ai pris le poste, je lui ai bien expliqué de quoi il s'agissait, et tous les deux on a bien compris que c'était ça qui risquait de poser soucis, mais après *au day to day*, lui expliquer en quoi c'était difficile, je ne sais pas si ça aurait servi à grand chose. J'essayais d'étouffer un peu en fait, j'essayais de noyer le poisson. En fait, j'ai voulu les préserver en fin de compte, parce que, en fait, c'est pas très glorieux finalement, à la réflexion.

*Enquêteur : Ce type de mission ?*

Mme B : Ouais. Aujourd'hui, avec recul. À l'époque, ça faisait du sens. En fait, ça fait du sens, mais c'est vrai que d'avoir mis autant de gens au chômage, ce n'est pas très glorieux.

*Enquêteur : Et qu'est-ce qui vous a fait changer de position par rapport à ça ?*

Mme B : En fait, je pense que vous êtes pris dans une spirale, et puis vous êtes dans une dynamique de groupe, et en fait, vous foncez, et vous ne regardez pas à droite, à gauche, parce qu'on n'a pas le temps, et quand on rentre le soir, on est trop crevés pour faire ça, et donc, en fait, je pense qu'on ne se rend pas compte. Si c'était à refaire, est-ce que je réaccepterais ? euh... Je ne pense pas.

*Enquêteur : Mais c'est [Mme B coupe son interlocuteur]*

Mme B : Moi, je pense que c'est le temps. Je pense que je n'ai vraiment pas appréhendé ce que les gens avaient vécu, ceux qui avaient été licenciés, et je pense que ça m'a un peu détruit quand même...

*Enquêteur : Votre propre licenciement ?*

Mme B : Non ! Tout ça. Je pense que j'étais arrivée à une sorte de *burn out*. Je pense que ça m'a épuisée. Je pense que j'ai essayé de faire taire un certain nombre de choses, et que ça m'a épuisée.

*Enquêteur : De ne pas les exprimer...*

Mme B : De ne pas les exprimer, de ne pas les regarder, et puis d'aller de l'avant tout le temps, sans se poser trop de questions, et puis, potentiellement, de ne pas regarder tous les impacts négatifs. Et puis même, au niveau du rythme, c'était épuisant, c'était épuisant.

*Enquêteur : Mais en fait, votre licenciement à vous, ce n'est pas ça qui a fait que [Mme B coupe l'enquêteur]...*

Mme B : Non. »

Mme B sera finalement licenciée en 2011 pour cause de mauvais management, de traitement inégalitaire des personnes qu'elle manageait, et d'humiliation à l'encontre de certaines d'entre elles. Sous la pression de deux de ses supérieurs, certaines personnes de son équipe l'ont accusée de mauvais traitements.

## Épilogue

« Mme B : Et puis surtout, je me demande quand est-ce que ça va être fini, quand est-ce que je vais devenir normale... (...) J'étais à fond dans l'entreprise. Donc, je pense qu'il y a une partie de ce à quoi je croyais qui s'est effondrée. Donc après, il faut reconstruire. J'y croyais quand même. Mais je ne pensais pas qu'on pouvait aller si loin. La délation, ça m'a trop fait penser à la France de Vichy, ça m'a dégoûté. En fait, ils m'ont trop dégoûtée. Le père de ma marraine est parti dans les derniers trains de la mort pour les camps de concentration, quelqu'un qui a fait de la résistance, donc la délation, ça me touche beaucoup. »

\* \*  
\*

Il va nous falloir maintenant extirper de ce riche récit quelques éléments qui nous serviront à traiter les questions que nous nous sommes posées.

Mme B a exclusivement travaillé dans l'entreprise W, elle y a fait carrière, changeant régulièrement de poste, gravissant progressivement des échelons pour atteindre en 2007 le poste de responsable du service consommateur pour le SAV, poste qu'elle va investir pleinement, modifiant l'organisation et la présentation de son service. En 2008 elle postule sur un poste à l'intitulé énigmatique : « création de pôle ». Mme B comprend très vite de quoi il s'agit : « fermer tous les centres de réparation en Europe et tout rapatrier localement » puis, recruter sur le site où elle est employée. La mission qui durera deux ans et demi comporte donc trois volets : fermeture, rapatriement, ouverture, le premier, passe par des licenciements, le troisième, par des recrutements, mais, et on l'apprendra plus tard, le nombre de personnes recrutées est inférieur au nombre de personnes licenciées. Mais nous n'en sommes pas là... d'ailleurs, à ce moment de son histoire, 2008, Mme B ignore le nombre de personnes qu'elle aura la charge de licencier.

L'appellation création de pôle reste floue, sans contours précis. Ses échanges avec son interlocuteur ne laissent pourtant dans son esprit aucun doute sur les grandes lignes de sa future mission, mais les choses ne sont pas nommées, seuls les aspects prestigieux du projet sont mis en avant. La création est du côté de la vie ; le détail se passe de commentaires... Certaines facettes de la mission restent dans le flou, les mots ne s'aventurent pas à les prononcer ni à les désigner, et l'écrit répugne littéralement à les coucher de façon formelle sur le papier. C'est donc à Mme B qu'il va incomber de décrire sa fiche de poste. C'est donc sur elle que retombe la délicate tâche d'euphémiser la réalité de certains aspects de sa mission. Par ce geste, l'institution se déleste d'une charge. Cette charge, c'est Mme B qui en hérite.

Le choix de la terminologie employée pour la description de cette fiche de poste est capital. Le vocabulaire retenu résulte de l'intériorisation de nombreuses contraintes. Si certains mots ne peuvent apparaître, celui de licenciement, par exemple, c'est bien qu'ils titillent un certain point de vue moral ou bien qu'ils risquent par leur présence de ternir une image. Mais les mots ont leur pouvoir ! Chacun d'eux désigne et, en désignant, ne montre que ce qu'il désigne. Ainsi, certains mots bien choisis vont faire leur entrée dans le matériau de pensée dont dispose Mme B. Mais qu'en est-il des mots oubliés, ceux que l'intériorisation des contraintes propres au champ dans lequel se meut Mme B n'aura pas retenus, ceux-là, à l'inverse des premiers, risquent de ne pas occuper une place de choix dans son matériau de pensée et, avec leur absence, disparaît aussi leur potentiel pouvoir de désignation. Ainsi, le processus d'euphémisation à l'œuvre est-il en mesure de favoriser l'occultation d'une action sur la réalité en même temps qu'il peut contribuer à faciliter sa mise en œuvre. Enfin, tout cela reste à voir... Toujours est-il que le choix des mots retenus entraîne Mme B dans certains territoires de réalité.

Mme B obtient le poste et se lance à fond dans la mission. Parallèlement son mode de fonctionnement sur le site sur lequel elle travaille semble poser quelques problèmes à ceux qu'elle manage. Des plaintes arrivent jusqu'aux oreilles de ses supérieurs. Mme B ne s'attend pas au coup qui va lui être porté. Un premier avertissement de la part de sa DRH la stupéfie, mais elle poursuit pourtant sa mission.

Mais les territoires de réalité dans lesquels elle navigue vont devoir faire face à quelques écueils. Mme B ne pourra éviter les confrontations directes avec ceux qu'elle doit évincer.

Ce retour du réel est brutal. La proximité physique dévoile au grand jour les stratégies d'euphémisation. Les protections se brisent. Il va lui falloir les maintenir, les renforcer à la manière dont on cherche à colmater la coque du navire qui se fissure. Maintenir des distances ! Ne pas laisser les sentiments s'interposer dans les interactions et ne pas se laisser envahir par les sentiments. Le schème de la séparation rentre en action, il scinde de l'intérieur, focalise l'attention sur l'aspect professionnel, et repousse loin les affects. Alors, la souffrance qu'on inflige aux autres peut se transformer en courage ; « Il fallait avoir du caractère ».

Mme B agira alors en experte zélée, elle trouvera des combines pour parvenir à ses fins, saura mobiliser et utiliser son réseau de connaissances déjà constitué. Mais ce n'est pas tout ! Le secret s'organise. Il faut être tactique, cacher jusqu'au dernier moment une fin écrite par avance. Percer le secret ferait courir le risque de réactions imprévisibles, probablement encore plus difficiles à contenir et à surmonter. Mais la partie n'est pas encore gagnée. L'interaction en face à face est douloureuse, éprouvante. Les échanges doivent être judicieusement balisés. Mme B développera alors un argumentaire pétri d'euphémisations. Il s'agit de faire comme si, occulter les vraies raisons et ne retenir que les bonnes, acceptables socialement.

Le travail qui consiste à se rendre imperméable à la souffrance d'autrui, de surcroît quand on en est, malgré tout, le bras armé, impose des stratégies. L'une d'elles, comme on l'a déjà dit plus haut, passera par l'activation de ce module structurant de la séparation. Ce module agit en soi, dans l'intériorité, mais il est aussi en mesure de déployer sa force pour maintenir des distances aux autres. À ce titre, secret et séparation fonctionneront dans un même mouvement, dans le monde du travail, mais aussi, dans la sphère privée ; Mme B se gardera bien de faire part à son mari des détails de son histoire.

La mission se poursuit, Mme B s'y épuise, et ses difficultés sur son lieu de travail prennent des proportions inquiétantes. Elle finira par être licenciée. Un monde s'écroule, un pan de vie fait d'investissement et d'espoir réduit en cendres en un éclair ; « *Mme B : L'avocat m'a dit, même si vous êtes en arrêt maladie, allez à l'entretien préalable au licenciement, et ne dites pas un mot. J'y suis allée, je n'ai pas dit un mot, et ça a duré même pas 5 minutes. Et là, j'étais un peu scotchée, parce que 21 ans versus 5 minutes... ça, c'est très dur, en 5 minutes, réglé, poubelle.* »

Des regrets, peut-être des remords, l'envahissent, mais sur quoi portent-ils exactement ? La rupture de sa trajectoire, son accident de parcours a probablement servi d'élément déclencheur à une prise de conscience qui l'a conduite à avoir un regard réflexif sur la magnanimité de sa mission, et le doute de s'installer ; « *c'est pas très glorieux finalement, à la réflexion* ». Pourtant, rien est clair. Le tourbillon d'activités dans lequel elle était plongée semblait être parvenu à engloutir sa faculté de jugement. Le doute qui l'habite maintenant l'encombre. La réponse à la question qu'elle se pose, « Si c'était à refaire », porte la marque d'une hésitation. Le temps, qui par manque, l'empêchait d'interroger ses pratiques d'un point de vue moral, la porte maintenant vers un mouvement d'empathie. *Pourtant un lien ne s'établit pas, celui qui tisse une relation logique entre la souffrance qu'elle a pu infliger à autrui et ce qu'elle ressent dans le présent.* L'une et l'autre ont pourtant une cause commune, le licenciement.

Difficile de savoir ce qui, dans la souffrance réellement ressentie par Mme B, relève, des effets de la prise de conscience en elle de la souffrance qu'elle a infligée à autrui, ou bien de son éviction de l'entreprise dans laquelle elle dit s'être investie sans compter pendant vingt et une années. Probablement il y a-t-il des deux, mais son histoire et celle des autres demeurent séparées dans son esprit. Toujours est-il qu'une tâche qui a pu lui paraître valorisée et valorisante à une période donnée de sa vie professionnelle lui semble à présent peu glorieuse.

Mais, décrire les choses de la sorte, c'est déjà en grossir le trait. Si Mme B a bel et bien très tôt compris qu'un pan de sa mission comportait des objectifs qui entraîneraient nécessairement de la souffrance chez autrui, même si elle n'a probablement pas mesuré la portée affective des licenciements auxquels elle allait devoir procéder, cela n'a jamais été un souhait, pour elle, de participer à la réalisation de ces objectifs-là. Pourtant, la prise de conscience que le poste qu'on lui proposait contenait quelque chose de potentiellement douloureux et brutal ne s'est pas traduite par un pas en arrière, bien au contraire, elle y a répondu de façon aussi prompt que zélée. Le danger immédiatement perçu a été tout aussi immédiatement recouvert. On ne peut donc pas à proprement parler évoquer notre cas en termes d'écarts ressentis. Encore une fois, si sentiment d'écarts il y a, il arrive sur le tard. Mais reste alors à savoir ce qui a pu balayer d'un trait ses hésitations ou, en tout cas, pousser la balance du côté de l'engagement.

Au moment où elle postule sur ce poste, Mme B a déjà dix-neuf années d'ancienneté dans l'entreprise W. On sait, que son parcours professionnel s'est effectué au sein de la même entreprise, qu'elle y a gravi plusieurs échelons. Lui proposer ce poste à ce moment-là peut être interprété comme un gage de la confiance que lui accorde l'entreprise, y répondre favorablement, c'est se mettre à la hauteur des espoirs de ses représentants. La relation de don et de contre don, de loyauté contre investissement sans faille, joue ici à plein. L'engagement dans la mission trouve aussi un moteur dans une logique de retour sur investissement des efforts déjà consentis pendant de nombreuses années ; ce n'est pas le moment de baisser les bras. Une fois l'engagement pris d'accepter la mission et de la mener à bien, difficile de se dédire. Le pacte et scellé, le rompre reviendrait à trahir la confiance de ceux qui vous ont jugé digne de remplir la mission. Ne pas être en mesure de se hisser à la hauteur de leurs espoirs c'est courir le risque de leur reniement. L'éventualité de ne pas aller jusqu'au bout pourrait mettre en péril l'image de soi ; on voit par là toute la fragilité des bases sur lesquelles elle repose... On retrouve là éparpillés de nombreux traits de l'identité catégorielle, et on peut apprécier comment chacun d'eux va jouer, peut-être indirectement, un rôle de première importance dans la mise à distance, ou en tous cas, dans l'apparent dépassement des craintes qui accompagnent la prise de conscience de ce que signifie, entre autre, la mission.

Entre autre, car la fiche de poste ne se réduit pas, loin s'en faut, aux licenciements qu'il lui faudra effectuer. Ces licenciements comptent parmi d'autres au rang des activités qui lui incombent. Du reste, souvenons-nous qu'ils ne sont même pas nommés en tant que tels. Les termes choisis (qui montrent en cachant) alimenteront le matériau de pensée à partir duquel Mme B va s'investir dans sa mission. L'euphémisation de la réalité à laquelle elle consent et à laquelle elle se prête la fait entrer dans ce que nous avons appelé des territoires de réalité. Dans ces territoires-là, ce qui est nommé ne désigne pas ce qui est réellement fait et ce qui est réellement fait n'est pas nommé. On navigue dans ces territoires, dans ces champs mentaux, mais ils finissent par nous habiter. Ainsi, l'euphémisation de la réalité contribue-t-elle à alimenter et à entretenir les processus du déni. Bien sûr, cela ne fait pas disparaître les actes ni leurs conséquences, mais cela permet probablement de les accomplir en minimisant les risques du scrupule.

Mais les choses ne sont pas aussi simples dans le cas de Mme B ! Les conditions qui pourraient la maintenir dans la grotte du déni ne sont en effet pas réunies. Les face-à-face avec les personnes qu'elle va licencier lui ouvriront momentanément les yeux. Dans cette confrontation directe, elle court d'importants dangers. Pour se protéger, afin de ne pas sombrer, il lui faut maintenir des distances, distances inséparablement physiques et psychiques. Le choix des mots est alors capital ! Pour se maintenir à flot, elle a peut-être tout intérêt à s'astreindre à ne voir le monde que par eux... Ainsi, les stratégies d'euphémisation peuvent-elles être en mesure de contenir des aptitudes à l'empathie.

Du reste, on a vu par quel autre procédé Mme B cherchait à construire ces distances protectrices à l'égard de la souffrance des autres, souffrance dont la prise en compte pourrait mettre du sable dans les engrenages de son engagement à accomplir sa mission. C'est ici, comme nous l'avons signalé, que ce que nous avons nommé module structurant de la séparation entre en action, qui lui permettra de maintenir les autres (salariés et conjoint) à distance du secret de ses réels agissements, en même temps qu'il favorisera l'édification, cette fois à l'intérieur d'elle-même, de distances vis-à-vis de ses propres affects.

Inscrite comme module structurant des comportements, la séparation permet de jouer sur plusieurs tableaux. Elle favorise l'expression de différentes facettes d'un moi caractérisé par la scission ou le morcellement. Les territoires de réalité peuvent favoriser la mise en scène de ces différentes manifestations de l'être, et la séparation conçue comme module structurant peut trouver avantage à se saisir de ces territoires. Mais il ne s'agit pas de réduire ces territoires de réalité à des produits de processus d'euphémisation. La spécialisation à l'œuvre dans le monde du travail conduit chaque segment d'activité à produire ses propres territoires de réalité, son langage aussi spécifique que commun à ceux qui sont issus d'une même branche. Les territoires dans lesquels navigue Mme B n'échappent pas à cette logique de spécialisation, mais tous n'en sont pas le produit. Ceux qui nous intéressent, pour mieux saisir les conditions de possibilité de ses comportements, se caractérisent par l'euphémisation qui cherche à traduire certains pans de son activité. C'est aussi dans ceux-ci qu'elle se meut, et ce sont eux qui favorisent l'expression de son être clivé de l'intérieur.

Dans les espaces de pensées que dessinent ces territoires, les aptitudes à la critique et à l'empathie ne sont pas nécessaires ; sont-elles même possibles ? On peut ainsi avancer

que l'euphémisation de la réalité se met, ici, au chevet de mécanismes de défenses qui serviront à leur tour les processus qui conduisent au déni. Nous pouvons par là commencer à répondre à notre question initiale – « Peut-on travailler en évacuant l'idée que ce que l'on fait à quelqu'un pourrait aussi s'appliquer contre soi ? » – en avançant que ces processus peuvent contribuer au refoulement même de cette question. L'impossibilité dans laquelle semble se trouver Mme B d'établir, par l'objet du licenciement, un lien de ressemblance entre la souffrance qu'elle a pu infliger à autrui et celle qu'elle ressent, porte la marque de ce refoulement et incline à émettre l'hypothèse que son profond mal-être actuel n'est pas étranger à la réapparition à la surface de la conscience de l'objet même de ce refoulement. On voit que les tentatives qui viseraient à maintenir ce type de question à distance de soi et qui, par là, pourraient contribuer à minimiser le coût psychologique de ce que l'on se propose de faire et dont on perçoit la gravité ou l'abjection, ne sont pas à l'abri d'une forme de vengeance des faits.

## CHAPITRE 6 – PERCER LES SECRETS

Les deux prochains chapitres s'organisent autour de la trame de la parole, parole construite et parole contenue, c'est avec eux que s'ouvre notre second volet. On montrera, dans un premier temps, en quoi l'application de certains outils de management peut contribuer à la production d'un savoir ; il s'agira donc ici de faire parler la réalité à travers eux. Dans un second temps, *Mon silence*, on s'intéressera à la place de la rétention ; il s'agira alors de montrer en quoi d'autres techniques peuvent conduire à se taire ceux qui pourraient exprimer leur ressenti en prenant part aux échanges verbaux. Dans tous les cas, on cherchera à montrer les effets que peuvent produire sur les cadres ces techniques dès lors que ce qu'elles les conduisent à faire ne va pas dans le sens de ce qu'ils auraient souhaité pour eux et pour les autres.

Certains de ces écarts sont probablement inévitables. Pourquoi ? Dans sa volonté légitime d'organiser les pratiques individuelles et collectives afin d'atteindre les objectifs qu'elle poursuit, l'entreprise ne peut se passer de contrôle. C'est à ce niveau qu'interviennent certaines techniques de gouvernement. Mais il est inenvisageable de pouvoir anticiper la totalité des effets de leur application. D'un côté, donc, une volonté rationnelle en finalité soucieuse d'efficacité qui se propose de réguler les actions d'individus dont la charge est fixée par l'organisation, d'un autre, les effets réels de la mise en pratique de ces outils d'organisation et de régulation des relations et du travail. La relation de causalité qui va de la volonté aux effets réels des pratiques est lâche.

Nous pensons que cette relation sans contenu définissable *a priori* de façon exhaustive peut produire des effets délétères sur la santé au travail. Les différents extraits d'entretiens qui vont suivre s'inscrivent dans une forme de continuité, l'injonction à s'exprimer au sujet des collègues de travail apparaît, ici, de façon susurrée, alors que là, elle se fait plus insistante, et qu'ailleurs elle est sans équivoque.

Le premier extrait nous introduit dans la logique du changement organisationnel. Il y est fait référence à un questionnaire adressé à l'ensemble des fonctionnaires concernés par la réorganisation de leur service. Ce questionnaire a été élaboré par un cabinet extérieur chargé de la mise en place de cette réorganisation.

« Chargée de mission (dans la fonction publique) : Ce cabinet nous a envoyé un questionnaire sur nos micros qui était censé être anonyme, mais à partir du moment où on vous l'envoie sur le micro, on ne voit pas très bien quelle garantie on pouvait avoir ! Un questionnaire qui portait sur l'adhésion à l'entreprise, du type : comment on parlait de la ville à nos amis ? Est-ce qu'on conseillait à un professionnel de venir travailler à la ville. On avait obligation de répondre, et quand on ne répondait pas on était relancé sur nos micros. Tout tournait autour de ce projet managérial, et on tâchait de savoir si nous on adhérerait à ça, avec des questions qui touchaient à notre rapport au boulot, à l'entreprise, à l'image, qu'est-ce qu'on était prêts à faire, comment ça se passait avec les collègues ? Et comme on est pas dans un climat de confiance, on ne peut pas jouer le jeu. Donc, qu'ont fait les cadres ? Pour la plupart, ils n'ont pas forcément répondu leur point de vue, mais quelque chose qui pouvait convenir à l'entreprise, pour ne pas avoir de représailles. »

Ici, les technologies de gouvernement vont s'évertuer à faire émerger un savoir qui ne relève pas de la technique ni des compétences des individus. Les questions portent sur le ressenti, et visent, par différents chemins, à percevoir la réception qui est faite au projet

en cours. À l'intérieur d'un flot de préoccupations se glisse subrepticement une question portant sur les collègues ; « Comment ça se passait avec les collègues ? » L'injonction à faire émerger ce qui relève de l'intime et du personnel est en soi source de méfiance. Mais, ici, cette méfiance est accrue car la question se pose d'emblée de l'anonymat de celui qui répond.

Comment s'arranger de cette extorsion du non-dit ? À la question : « *Qui a dit quoi sur moi ?* », personne, à l'exception notoire des commanditaires de l'étude organisationnelle, n'est en mesure d'apporter une réponse précise ; le doute continuera de planer. Ainsi, l'injonction à parler – entre autre – de ses collègues peut, pour des raisons morales mais aussi stratégiques, heurter ceux qui se voient contraints de répondre au questionnaire. Ce questionnaire tombe ici dans un climat où règne déjà la suspicion, mais il contribuera à l'accroître. L'individu enjoint à participer au projet se trouve en quelque sorte bloqué, il est dans une impasse.

Son silence (difficilement tenable tant se fait sentir l'injonction à produire du savoir) autant que sa participation active ne parviendront à éponger la suspicion rendue possible par l'anonymat à sens unique et la centralisation des informations récupérées. Ce type de contexte et de pratiques sont favorables à la production d'un sentiment de méfiance et de défiance. Les tentatives mises en place pour s'accommoder de ce climat peuvent déboucher sur une forme d'enfermement sur soi ou sur la constitution de micro alliances souterraines.

Avec le second fragment, nous ouvrons la boîte des outils du quotidien. L'outil *reporting* se fait, par exemple, photographie de l'état d'avancement du projet. Certains obstacles à sa réalisation sont organisationnels, techniques ou encore financiers. Mais les raisons humaines des difficultés rencontrées dans la réalisation du projet ne peuvent être ignorées. Aussi sera-t-il nécessaire de recueillir, aussi, des informations dans ce registres-là. Bien qu'il soit impossible d'ignorer le nom de l'auteur des informations produites qui parviendront à la direction, le flou règne pourtant sur ce qu'il a pu dire exactement, et sur qui.

« Chef de chantier (construction navale) : Par rapport à des échéances, je devais surveiller l'évolution du chantier. Je devais aussi faire du *reporting*, c'est-à-dire que s'il y a quelqu'un qui bossait mal sur le chantier, je devais remonter le problème à la direction. Mais le *reporting*, c'est plus large que ça, le *reporting* c'est de dire : qu'est-ce qui va bien, qu'est-ce qui peut être amélioré et pourquoi on est en retard, et puis qu'est-ce qui ne va pas du tout, et c'est aussi de dire, parce qu'ils souhaitaient que je leur dise : « Est-ce que tel gars il bosse bien. Est-ce que celui-ci n'est pas un peu limite, est-ce qu'il arrive à l'heure tous les matins, est-ce qu'il ne boit pas sur le chantier ? ». Du coup, c'était d'essayer de voir comme avançait le chantier, en en surveillant l'avancement, mais aussi de voir la relation avec le client, et l'image de l'entreprise et puis de voir si les gars faisaient bien le boulot et s'ils faisaient bien leurs heures. Et tout ça c'était dans le *reporting*. (...) »

*Enquêteur : Et ce reporting, c'est une page blanche, ou c'est une grille préétablie ?*

Chef de chantier : C'est moi-même qui donne les informations que je veux donner. Donc, une page blanche que je remplis moi-même. Je rappelle toujours les objectifs, l'échéance, est-ce qu'on va y arriver ou pas, est-ce que le budget va être suffisant, est-ce qu'il faut prévoir d'autres gens sur le chantier pour le faire avancer plus vite, sachant que je n'ai pas forcément de leviers pour ça. »

Quelques remarques pour commencer. L'outil ne vise pas la dénonciation, mais il la rend possible (64). L'outil ne permet pas non plus d'éponger les effets de conscience dus à la prise en compte des éventuelles conséquences de mes actes ; que va-t-il advenir à celui dont j'aurai mentionné les faiblesses et les manquements ? Mais l'outil offre aussi un socle susceptible de produire un discours sur sa justification (la nécessité du suivi du projet impose en effet que l'on puisse en contrôler le déroulement dans ses différentes phases). Mais alors, où commence la dénonciation ?

Le chef de chantier dont on a ici rapporté les propos sent, à n'en point douter, qu'en l'invitant à s'exprimer sur les membres de son équipe, l'outil de management mis à sa disposition le met par là même dans une situation très délicate. C'est en fait à lui que revient la tâche périlleuse d'articuler compétences individuelles et avancée collective. Le problème se pose ici aussi en des termes stratégiques et moraux, mais il ne débouche pas sur les

(64) Les outils de *reporting* sont en principe autrement structurants que cette « page blanche » que doit remplir ce chef de chantier.

mêmes difficultés que celles qui ont pu être soulevées à travers le cas précédent. En effet, ici, le producteur d'un savoir sur autrui ne fait pas de doute : celui qui est convié à s'exprimer sur les membres de son équipe n'est autre que leur chef.

Placé face à l'injonction de contribuer à quelque chose qu'il réprouve, parler à sa direction des membres de son équipe sur un mode négatif, le chef de chantier va devoir s'arranger, ou, en tous cas, tenter de s'accommoder de cette situation délicate.

Notons que ce problème est bien le sien et non celui de la direction, qui lui demande simplement de bien faire son travail. Cette dernière remarque ouvre la voie à l'apparition possible d'un événement, le rétrécissement – d'intérêt – aussi respectueux que scrupuleux sur les consignes. En effet, c'est en s'appuyant sur et en se contentant d'aborder son activité dans le cadre fermé du travail prescrit, que ce chef de chantier peut entrevoir une manière possible de se préserver de cette situation potentiellement anxiogène.

*Mais le souci pointilleux d'accomplir au mieux son travail peut-il se passer d'une réflexion sur les conséquences de mes actes ?* Encore une fois, ce problème est celui du cadre en question, non celui de la direction qui, elle aussi, à son niveau, mais avec des effets moindres, peut se contenter de réduire le travail réel au travail prescrit. Si donc, d'un point de vue gestionnaire, la question des conséquences de mes actes ne se pose pas (en tous cas, pas dans les mêmes termes), elle se pose par contre bel et bien pour celui qui se voit dans l'obligation de remplir son cahier des charges, car c'est lui qui devra affronter, dans la réalité, les membres de son équipe, lui qui devra faire face à leurs regards suspects, réprobateurs ou même accusateurs. Les conséquences de ses actes se trouvent comme incarnées dans leur regard, celui-ci porte l'expression de ceux-là.

Le retranchement derrière le respect scrupuleux des consignes parviendra-t-il à le rendre imperméable à ces regards chargés de sens ? On voit comment la distance physique peut jouer sur la distance affective, la seconde s'établissant et se fortifiant à mesure qu'augmente la première. Chercher à maintenir une distance physique pour mieux se protéger des conséquences induites par la proximité affective peut apparaître comme une forme de protection d'un soi qui cherche à se prémunir des effets de ses comportements sur autrui ; une manière d'introduire de la distance entre soi et les autres qui risque aussi d'introduire une distance de soi à soi.

Il est difficile dans ces conditions de voir dans la prétendue neutralité axiologique des outils (ici, le *reporting*) un rempart derrière lequel il serait possible de se retrancher afin de se prémunir des effets des conséquences de mes actes. Mais, la subjectivité cadre offre un matériau de pensée susceptible de jouer favorablement sur les formes prises par ces arrangements avec soi. L'invocation du sens de la mission peut, par exemple, jouer ici un rôle de première importance. De même que la nécessité de faire passer le projet collectif devant leurs conséquences individuelles. Toujours est-il que la morale de l'individu qui pourrait le porter à refuser par principe la dénonciation, risque aussi de rentrer en contradiction avec cette importante accordée à la notion de mission.

Les conflits que peuvent vivre les cadres lorsque l'injonction leur est faite de dresser à leurs supérieurs un tableau inséparablement technique et humain des projets dont ils ont la charge, sont exacerbés par ces instances devenues rivales (sur ces plans) que sont leur identité idiosyncrasique et leur identité catégorielle. Ces outils qui les portent à faire parler la réalité leur donnent rarement les moyens de se prémunir des conséquences d'un travail zélé, au juste leur permettent-ils de trouver en eux quelques arguments susceptibles de servir de principe de justification à la question de la nécessité opérationnelle de leurs actes, mais celle de leurs conséquences n'est pas résolue pour autant, ni d'un point de vue stratégique ni d'un point de vue moral. On va voir que l'injonction à faire quelque chose que l'on réprouve ne débouche pas nécessairement sur un arrangement avec soi-même.

Le fragment qui suit va nous entraîner pour un court moment dans un secteur du monde du travail souvent stigmatisé pour son âpreté. Le souci de réduction des coûts y est souvent synonyme de compression des effectifs, et les réorganisations fréquentes des services servent alors de principe de justification à cette dernière. Le moindre faux-pas peut être sanctionné avec sévérité. La crainte s'installe. La vigilance à l'égard de soi est plus que requise, elle s'impose du fait des risques encourus. Dans ce climat, l'attention sévère à son endroit s'accompagne fort bien d'une vigilance à l'égard des autres. C'est dans ce type de climat tendu qu'il sera demandé à un directeur d'agence – dont nous allons rapporter les propos – de constituer un dossier sur une de ses collègues. Ce dossier devra contenir les « preuves » de son incompétence. Ici, l'injonction est faite de produire un savoir sur autrui dont la finalité ne fait pas de doute.

« Directeur d'une agence immobilière : Il y a une collaboratrice qui a été licenciée après mon départ, et un an avant on m'a dit : « Vous allez monter un dossier pour pouvoir la licencier. ». Ça a été une des raisons de mon clash avec mon directeur de région, parce que je me suis refusé de rentrer dans ce système-là. Je ne l'ai pas fait. On me demandait d'être un bourreau. Chaque fois qu'il y avait une erreur ou une bêtise, il fallait que je la nomme et que je la mette dans un dossier. On m'avait assigné le rôle du bourreau, que j'ai refusé. Sur le fond, il y avait une lacune avec cette collaboratrice qui faisait qu'on ne pouvait pas la garder à ce poste-là, mais moi j'avais demandé à la DRH de pouvoir négocier avec elle un départ, ce qui m'a été refusé par mon directeur de région. Je savais que de toute façon, elle allait se faire licencier, et moi je me suis dit que plutôt que de devenir un persécuteur, et que ça dure pendant des mois, eh bien on a un entretien avec elle, et on arrive à un accord, ou on lui propose un autre poste, ou alors on lui donne un chèque. Ma DRH était plutôt favorable et mon directeur de région me l'a reproché. J'avais opté pour la carte humaine. Ça m'a coûté cher (65). »

L'injonction est donc faite explicitement à ce directeur d'agence de produire du savoir sur autrui, ici, de collecter des informations afin de constituer un dossier qui deviendra un outil au service d'un futur licenciement. La collecte de preuves résonne en lui comme un acte de dénonciation, inscrit dans un processus qui vise l'éviction d'un proche. Ce directeur encadre cette collaboratrice, elle est sous ses ordres, de la même façon qu'il se trouve sous les ordres de ceux qui supervisent son activité. Toute l'ambiguïté de la position-condition cadre se retrouve dans cette injonction à faire à autrui, celui que l'on encadre, quelque chose que l'on peut réprouver, tout en considérant que ceux qui vous encadrent pourraient aussi procéder de la sorte avec vous-même (d'ailleurs, le refus d'obtempérer pourrait lui aussi compter parmi les éléments d'un dossier). Le directeur d'agence se trouve sous la responsabilité de ses supérieurs de la même façon que sa collaboratrice se trouve sous sa responsabilité. Dans ces conditions, que l'on prenne le problème d'un point de vue moral ou encore stratégique, le fait d'accepter de faire partie d'un procédé que l'on réprouve ne va pas sans poser des difficultés difficilement surmontables à celui qui porte la responsabilité de l'objectif à atteindre.

Difficilement surmontables, certes, mais pas infranchissables. Plusieurs moyens mentaux sont à la disposition de ce directeur pour lui permettre de composer avec l'inconciliable. D'une part, l'invocation de l'importance de la mission, mais aussi celle de la prédominance du collectif sur l'individu. D'autre part, la mobilisation de cet autre module structurant de la subjectivité cadre qu'est la séparation qui, comme on vient de le voir, peut aussi permettre d'édifier des distances physiques pour des distances mentales entre soi et les autres et entre soi et soi. Mais, la proximité physique (et probablement affective) avec ses collaborateurs ne favorise pas la mobilisation de ce dernier principe qui peut permettre d'expliquer que l'on parvienne à accomplir ce que pourtant l'on réprouve.

Gageons, qu'en ce qui concerne les premiers principes de justification, ce directeur ne soit pas porté à considérer qu'il en aille du sens de sa mission de se soumettre à de telles sommations ; ici, l'identité cadre se heurte à l'identité de métier. L'impossible conciliation entre ses principes et ces stratagèmes trouvera une issue dans le refus d'acquiescer à l'injonction. Avec ce refus, l'individu reste en phase avec les principes qu'il affiche. L'honneur est sauf. L'image de soi et le sens de la relation à l'autre resteront préservés à travers ce refus, mais les conséquences en chaîne de ce refus seront difficiles à endurer.

« Directeur d'une agence immobilière : Et sans que rien ne pouvait me laisser le penser, j'ai été convoqué par mon directeur de région qui me signifie ma mise à pied, trois semaines après qui me convoque à l'entretien préalable, et je reçois ma lettre de licenciement.

*Enquêteur : Les raisons ?*

Directeur d'agence : Insuffisance professionnelle. Ça a provoqué chez moi un traumatisme très important. J'ai même eu des pensées suicidaires à cette époque-là. Mon médecin m'a mis en arrêt de travail, et depuis je suis en arrêt de travail, et j'ai été licencié officiellement fin décembre 2011, et depuis, je suis dans une situation psychologique qui est désastreuse. Je me sens totalement détruit. Et depuis un an, ça ne s'améliore pas. »

(65) Ce directeur sera licencié pour « insuffisance professionnelle ». Le refus de participer à ce recueil de « preuves » n'explique pas dans sa totalité ce licenciement, mais il en est pourtant un élément déterminant, puisqu'il marque par là même le refus de participer à certaines stratégies de sa direction.

L'arrangement avec soi-même auquel a procédé ce directeur d'agence a maintenu grand ouvert l'écart des contradictions – entre ce qui lui semblait pertinent de faire eu égard à son identité de métier (mais aussi probablement en référence à son identité idiosyncrasique) et ce qui lui était demandé – plutôt qu'il n'est parvenu à le résorber. On devrait plutôt dire que son refus de suivre l'injonction à la constitution du dossier a détruit l'écart, puisqu'un des deux paramètres de ce par quoi il s'est constitué a fait l'objet d'un rejet. L'écart a été détruit par le refus. Ce refus débouchera, parmi d'autres éléments, sur son éviction, qui produira à son tour de la souffrance. Mais attention à ne pas mettre sur un même plan d'équivalences ces enchaînements causatifs ; si le refus participe de son licenciement, c'est bien celui-ci qui porte atteinte à sa santé et non celui-là.

L'injonction à produire un savoir sur autrui peut s'entendre d'un point de vue de l'efficacité gestionnaire. Mais comment ce savoir doit-il être produit ? Et quelles doivent en être les limites ? Ces deux questions sont complexes, et il ne nous incombe pas ici d'essayer d'y répondre. Par contre, nous pouvons sentir à quel point l'injonction à faire parler le réel du travail de ceux qui l'accomplissent peut avoir d'effets pernicioseux sur ceux qui ont la charge de satisfaire à cet objectif. De son côté, la pensée gestionnaire peut se retrancher derrière le travail prescrit pour s'épargner la difficulté d'envisager les conséquences de ce qu'elle met pourtant en place. Cette difficulté incombe à ceux qui en ont la charge. Ce sont eux qui sont placés, et le plus souvent de façon isolée, face à la nécessité de trouver des réponses à ces questions.

## CHAPITRE 7 – MON SILENCE

---

Comme en complément du chapitre précédent, nous voudrions donc aborder à présent la parole sous son aspect négatif, prendre pour objet celle qui ne sera pas exprimée, celle qui restera murée dans l'intériorité, mais n'en produira pas moins des effets, le silence. Ayant défini les pratiques managériales en tant que produit de l'application des techniques de gouvernamentalité mises à disposition des cadres, il peut sembler inopportun de parler du silence comme un de leurs effets possibles. Le silence se définit par l'absence, l'inexistence de la parole, son envers. Ainsi, si on peut l'observer, en tous cas, le constater, il est plus délicat de le concevoir *comme* un effet, étant donné justement qu'il se caractérise par l'absence de réaction. Voilà tout le paradoxe du silence.

Conscients de cette difficulté, nous le définirons comme l'absence de réaction perceptible pour autrui à l'intérieur d'une situation donnée. On voit donc par là que cette absence ne peut avoir la même valeur, la même signification ni la même portée d'un bout à l'autre de l'interaction qui lie deux individus. Le silence en dit peut-être long, mais ce qu'il dit ne peut avoir la même signification que l'on se trouve du côté de celui qui se tait ou de celui qui fait le constat – quand il le fait – chez l'autre de cette absence. Dans tous les cas, le silence produit ses effets, mais ceux-ci diffèrent en fonction de la place occupée dans les échanges entre des personnes. Désireux de partir du sujet, nous nous situons bien du côté de celui qui renonce à prendre la parole. Mais, dans la tentative qui est la nôtre de comprendre les effets que peuvent avoir sur celui-ci un tel renoncement, nous nous devons de prendre en considération les représentations qu'il peut se faire des interprétations de son interlocuteur à son égard.

Nous allons donc interroger les effets du silence en le rapportant à des situations vécues. On va le voir, ces situations diffèrent. Le point commun à ces différentes situations se situe seulement au niveau de ce qu'elles produisent, une absence de réaction. Mais les effets de cette absence, eux, diffèrent. On interrogera donc le silence à l'intérieur de ses contextes d'origine, au cours des réunions de travail dans lesquelles il peut se faire stratégie de défense, protection de soi, mais aussi dans des situations où les individus se voient confrontés à ceux qui se font humiliés, ou encore à ceux qui sont licenciés.

Le premier extrait d'entretien rapporte le témoignage d'une responsable de programmation de spectacles (de théâtre, principalement) qui a été confrontée à l'évolution des modes de management, passant d'un management paternaliste, directif et distancié, à un management présenté comme collaboratif, fonctionnant sur la persuasion, la proximité physique et affective.

« Responsable en charge de la programmation de spectacles : Le mardi matin il y avait une réunion pour diffuser les informations, et il y avait vraiment toute l'équipe sans

exception. C'était une bonne idée au départ, toutes les infos circulaient, mais en fait, ça a commencé à être compliqué quand, à plusieurs reprises, la directrice est arrivée en réunion, et elle a commencé à dire : « Moi, je n'ai rien à dire, allez-y », c'est une directrice... Il s'était passé plein de choses. Moi, je pense que j'aurais sauté par la fenêtre à un moment parce que ... ces réunions sont devenues... devant toute l'équipe, la caricature d'un conseil de classes, c'est-à-dire qu'il n'y avait que moi, comme si les relations publiques faisaient tout le travail de toute l'entreprise. Il n'y avait que moi qui prenais la parole, il n'y avait que mon service qui donnait des informations et qui devait rendre des comptes.

*Enquêteur : Et pourquoi les autres n'intervenaient pas ?*

Responsable : Jamais. Et tout le monde à me donner des conseils, le comptable, l'administratrice, et la directrice insistaient. Et, un moment, avec toute mon équipe, on s'est dit, on se tait, on arrête de parler. Mais moi, ça me rendait malade ces réunions-là. Il y avait aussi une fois par semaine des réunions cadres, la directrice était là aussi, et c'était une catastrophe, c'était encore pire. Là, j'étais sur le gril tout le temps. La comptable, l'administratrice n'avaient rien à dire, tout allait très bien. Et la directrice ne demandait de rendre des comptes qu'à moi.

*Enquêteur : Et comment les autres réagissaient ?*

Responsable programmation : Non, il n'y avait pas d'équipe. Elle a pu détruire pas mal de personnes, parce que de toute façon, il n'y avait pas d'esprit d'équipe. »

L'écart, entre ce que cette responsable de la programmation de spectacles est conduite à faire, poussée par sa directrice, et ce qu'elle jugerait bon de devoir faire, eu égard à son identité de métier, se caractérise par un dépassement. L'injonction qui va lui être faite de parler, d'occuper le temps des réunions de façon démesurée (relativement à l'idée qu'elle se fait des limites de son domaine d'expertise) va pousser cette responsable à adopter une stratégie du silence. Mais avant le silence, il y a eu la parole, la sienne, et, face à cette parole, le silence des autres. Du côté de ceux qui sont présents, le temps de discussion occupé par autrui minimise le risque de l'affrontement avec la directrice ; c'est autant de temps de gagner pour assurer une protection de soi. C'est alors que cette responsable décide, à son tour, dans un souci de protection de soi, de mettre en place cette stratégie de défense, le silence, qui lui évite de porter le flan à la critique en s'aventurant sur des domaines mal connus.

Dans une première phase, à l'intérieur de laquelle il incombe à la responsable d'occuper par la parole le temps des réunions, s'est mise en place une communauté de déni soudée par un sentiment d'impuissance. Le silence de ses collègues scelle cet aveu implicite. Le groupe constitué par ceux qui se taisent est soudé par ce déni. Il faut alors maintenir les fortifications qui permettent d'occulter ce qui est dénié, l'injonction sans fondement technique faite par la directrice à la responsable de s'exprimer au-delà de son champ de compétence.

Ce mur de protection du dénié va pourtant être ébranlé par la stratégie du silence de la responsable. La directrice va devoir redistribuer les temps de parole. Cette stratégie peut annoncer un revirement d'attitude chez la directrice, qui aura à son tour des répercussions sur le déséquilibre des relations entre les collègues présents aux réunions. S'agit-il d'une victoire pour la responsable ? Difficile à dire. Mais il y a fort à parier que l'édification de ce mur – peut-être fissuré – du déni ne laisse en elle des traces, en termes de méfiance et de suspicion, à l'égard de ses collègues.

Le silence sur lequel nous allons à présent nous arrêter se caractérise par une absence de prise de position. La personne qui va s'exprimer travaille sur un chantier naval. Elle n'est pas encore cadre. Pourtant, elle remplit des fonctions managériales. Le contexte dans lequel elle travaille se caractérise par le passage d'un type de management basé sur un modèle militaire, dans un monde très stratifié et hiérarchisé, à un management participatif où les *open space* ne parviennent pas mécaniquement à faire disparaître les frontières entre le monde de la production et celui de la conception. Inscrite dans une formation continue, elle vise un diplôme d'ingénieur. Son absence de prise de position est à rapporter à ce contexte et à ce moment de sa trajectoire professionnelle.

« Dessinateur projeteur en coque métallique dans un bureau d'étude sur un chantier naval : Dans mon premier poste, la dernière année, j'ai managé une équipe de sous-traitants, des Croates, des techniciens et des ingénieurs. (...) Moi, j'avais un bloc à faire. Il faut donc avoir des relations avec les autres métiers. (...) En même temps, j'étais managé

par mon manager hiérarchique. (...) Un moment donné, il y a eu un chef, un jeune ingénieur, qui s'est comporté de façon assez autoritaire vis-à-vis d'un collègue de travail qui travaille bien, qui fait bien son travail, mais ce collègue a insulté l'ingénieur, il l'a traité de connard. Donc, lui, ce jeune, il l'a traîné devant les RH, avec des sanctions, des blâmes, donc c'est monté très haut. Et il y a eu un moment donné où moi... comment dire, j'ai fait l'erreur de... j'aurais dû me dire : « C'est son problème, il aurait dû garder son sang froid et ne pas le traiter de connard, et c'est son problème ». Mais après ce clash, tout le bureau a débrayé, sauf des sous-traitants, et je crois que j'étais le seul à ne pas avoir débrayé, parce que je me suis dit... à la limite... comment dire, je me suis dit : « Il a la monnaie de sa pièce, il n'aurait pas dû le traiter de connard. » C'est vrai que l'ingénieur en est un, c'était déjà mon avis avant. Donc moi, je n'ai pas pris la défense du technicien, un peu comme un lâche en fait, comme un lâche. (...) Et après, ça a fait une rupture totale. Après, on ne me serrait plus la main. Et ça, après coup, je me dis que c'est une erreur énorme, parce que au fond de moi, j'étais plutôt du côté du technicien que de l'ingénieur. J'aurais dû débrayer avec les autres. (...) Mais je me pose encore des questions sur cette chose-là. (...) Je pense que cet ingénieur est vraiment un con. Et il me serrait la main en me disant : « Toi, tu es de mon côté », et il m'enfonçait encore plus en fait, parce que j'étais complètement isolé, et je pense qu'il le faisait exprès. Et là, on est en plein dans du management participatif, on va essayer de faire adhérer l'équipe. »

Ne possédant pas le diplôme qui pourrait fonder en légitimité l'exercice du pouvoir, issu du monde des techniciens, ayant affaire à eux, soit, pour ceux de son équipe, en les encadrant, soit, pour ceux d'une autre équipe, d'un autre secteur de métier, en étant situé sur un même plan d'égalité statutaire, mais aussi, désireux d'obtenir un diplôme puis un poste en tant qu'ingénieur qui lui fourniront par principe le statut de cadre, le dessinateur projeteur s'interroge. L'ambiguïté plurielle de sa condition et de sa position comptent parmi les éléments de pensée à travers lesquels il cherche à s'accommoder de son silence. Le temps de la digestion continue d'effectuer son œuvre et dessine ses états d'âme. Après le constat de l'absence de prise de position, vint le temps du regret, puis celui de l'amertume. Prendre parti en faveur du technicien, prendre sa défense, aurait pu être interprété comme la manifestation d'une prise de distance inséparablement physique et idéologique à l'égard de l'encadrement. À l'inverse, abonder dans le sens de l'ingénieur, c'était courir le risque de se voir rejeter par les techniciens avec qui il doit pourtant travailler au quotidien.

Animé par une stratégie d'ascension, le silence a pu lui apparaître comme la modalité d'une non expression à travers laquelle il lui aurait été possible d'échapper aux pressions exercées par les uns et les autres. Mais le silence qui se veut neutralité n'a pas eu pour effet de l'épargner de ces doubles tensions, bien au contraire ! Rejeté par les techniciens, il est aussi mis en contact avec la sphère des ingénieurs à travers cette main tendue par l'un d'entre eux (acteur de premier plan dans cette situation délicate) qui ne l'en rapproche pas pour autant, bien plus ne fait-elle que stigmatiser et mettre en relief le sentiment, voire même la preuve d'une trahison du côté des techniciens. On voit que le management de proximité ne se décrète pas, qu'il doit compter, pour maximiser ses chances de succès, avec la reconnaissance des différences physiques et symboliques propres à chaque milieu professionnel.

Le fragment qui suit va, une fois encore, nous amener dans le monde de l'industrie. Cette fois, l'absence de réaction, ou, en tout cas, son caractère apparemment inapproprié, va avoir des répercussions visibles sur l'image que le cadre interrogé se fait de sa direction, et d'autres, moins apparentes, sur celle qu'il se fait de lui-même. Ce cas, particulier, doit nous amener à interroger un phénomène qui tend à se généraliser, l'absence de réaction face à cet état de fait qu'est le licenciement d'autrui. Mais, là aussi, le silence n'en produit pas moins ses effets.

« Ingénieur d'étude dans l'industrie automobile : À cette époque-là, il y avait zéro pression, juste la pression pour faire un bon produit. J'ai vécu cela pendant 10 ans et j'ai gravi les échelons. J'avais acquis des compétences, des relations avec les gens de l'atelier. J'étais sur un poste confortable et en progression. Et puis, ça a commencé à se resserrer, c'est devenu plus dur pour l'entreprise de gagner de l'argent, parce que la concurrence est arrivée, la concurrence des prix et la concurrence technique, donc il a fallu être plus attentif aux temps d'étude. Dans l'équipe, il y avait quelqu'un qui n'était pas forcément un cador, mais qui n'était pas un mauvais non plus, mais... notre hiérarchique l'a foutu dehors. C'était un collègue. Même si ce n'était pas un cador, il ne faisait pas de mal à l'entreprise, il n'y avait pas à le virer. On peut toujours trouver meilleur que soi. Ils ont

réussi à le foutre dehors. Quand je dis, « ils ont », c'est la direction. (...) Et pour en revenir à notre collègue qui s'est fait virer, il y avait quelque chose qui me, enfin, qui nous dérangeait, moi et mes collègues de travail, et on n'a pas réussi à... enfin, on n'a peut-être pas fait ce qu'il fallait pour le sauver. J'ai commencé à me poser des questions, et j'ai commencé à me dire que la direction prend des décisions qui ne vont pas toujours dans le sens du bien collectif. Jusqu'à présent, c'était peut-être déjà comme ça, mais j'étais peut-être sur un nuage. »

Ce cas mérite peut-être une attention toute particulière du fait que les phénomènes d'éviction soudaines prennent des proportions numériquement importantes en période de crise économique. On sait la souffrance de ceux qui sont exclus du monde du travail, mais on se penche moins sur les effets qu'ont pu produire ces mêmes licenciements sur ceux qui restent en poste et dont les réactions, éventuelles, ne sont pas parvenues à bouleverser le cours des choses.

Transparaît ici le sentiment d'être passé à côté de la réaction requise par la gravité de la situation. Quelque chose a dû être entrepris, mais quoi, on ne l'apprendra pas. Il aurait fallu faire plus, et autrement... Le témoignage porte la marque d'un sentiment d'impuissance, peut-être même d'une forme de résignation. Affleure aussi un sentiment d'injustice. Même si l'individu évincé ne comptait pas parmi les meilleurs éléments, il ne faisait probablement pas partie non plus des plus mauvais. Pourquoi lui, ce collègue, ce proche ? Question indissociable d'une autre, autrement préoccupante et anxiogène, pourquoi pas moi ? Comment faire face à ce sentiment d'injustice, d'autant qu'on n'a pas été à la hauteur des circonstances ? Comment s'accommoder de cet écart entre ce que la politique de la direction impose de façon unilatérale, et semble-t-il, arbitraire, et ce que l'on aurait jugé bon de devoir faire pour l'individu concerné ?

Par ses agissements qui ne semblent pas trouver de motifs légitimes, la direction ternie son image aux yeux de l'ingénieur. La confiance se fissure, elle se lézarde. Mais le sentiment d'être passé à côté d'une réponse appropriée risque aussi de ternir l'image qu'il a de lui-même. De ce côté-ci, c'est l'image de soi qui est affectée, et ce peut-être d'autant plus que le souci d'équité lésé a laissé la place au sentiment d'injustice et d'impartialité. Dans cette absence de réaction appropriée l'intégrité et la probité de l'individu sont mises à mal.

Ici, la propension chez les cadres à se concevoir dans une relation de proximité symbolique à l'égard de la direction ne favorise pas l'exercice qui consiste(rait) à chercher à s'accommoder des tiraillements suscités par cette situation délicate. Mais d'autres propriétés de la subjectivité cadre peuvent peut-être permettre d'avancer dans cette entreprise avec plus de chances de succès. On sait que le réalisme économique (accompagné de l'idée d'une séparation nette entre l'économique et le social) compte parmi ces matériaux de pensée constitutifs de la subjectivité cadre. C'est d'ailleurs pas là que débute ce fragment. On y voit mentionnée l'existence d'un contexte, dans un premier temps qualifié de favorable, mais qui deviendra hautement concurrentiel et sera alors à l'origine de pressions techniques, économiques et temporelles. C'est la nature même de ce contexte qui conduit la direction à porter une attention toute particulière à la réduction des coûts superflus. C'est par là qu'est introduite l'apparente nécessité de se défaire de ceux qui ne sont pas suffisamment productifs.

Ainsi, cette propriété de la subjectivité cadre offre-t-elle un matériau de pensée susceptible d'atténuer le sentiment d'injustice face à l'éviction d'un collègue. Le réalisme économique, proche voisin de la suprématie accordée à l'économique sur le social, permet en quelque sorte de justifier qu'on puisse se défaire du superflu au nom de contraintes économiques jugées transcendantales. L'arrangement auquel on procède avec soi-même en prenant appui sur cette propriété de la subjectivité cadre peut alors conduire à reconsolider une image de soi un temps ternie par l'absence de réaction appropriée.

C'est à présent sous l'angle de la répétition et de la régularité que nous allons poursuivre notre voyage dans le quotidien des pratiques managériales. Les cas que nous évoquerons n'ont rien d'anecdotique. On peut les retrouver là où les cadres sont conviés à faire part de leurs résultats, à s'en expliquer, devant leurs collègues et supérieurs hiérarchiques. Les résultats obtenus sont quantifiables. Les techniques de gouvernementalité mises à leur disposition servent cet exercice de traduction du travail – ou plutôt, des objectifs atteints – en données chiffrées. Animée par un souci de quantification, la machinerie évaluative diffuse à profusion dans le monde du travail ses échelles, baromètres,

systèmes de graduation, quantification des gestes et des résultats produits. Le *benchmarking* (66), indicateur qui mesure la performance, de l'entreprise, des activités et des hommes, compte parmi ces outils qui génèrent concurrence et compétition entre salariés appartenant à une même entreprise (mais aussi d'une entreprise à l'autre), et ce de façon particulièrement nette chez les commerciaux, les chefs de projets et les responsables clientèle.

Les réunions hebdomadaires comptent ainsi parmi les moments cruciaux qui scandent la vie de certains cadres. Au cours de ces réunions, les indicateurs s'expriment, ils rentrent en scène, et donnent à voir, aux yeux de tous, ce qu'ils expriment du travail, et donc, inséparablement, disent quelque chose de la valeur de celui qui l'a accompli. L'image de la valeur de soi se construisant, pour partie, à travers l'affichage des résultats par les indicateurs, on peut penser que ces moments de rencontres peuvent être émotionnellement riches et cruciaux sur le plan psychologique. Nombre de témoignages que nous avons pu recueillir attestent de l'intensité parfois dramatique de ces moments de mise en visibilité des résultats obtenus. Gare à celui que les indicateurs auront placé au bas de l'échelle des performances. Le silence qui nous occupe ici se traduit par l'absence de réaction face à ceux qui sont publiquement humiliés.

« *Enquêteur* : Est-ce que il y aurait des choses qui vous auraient marqué en tant que manager au cours de vos expériences qui ont précédé votre arrivée ici ?

Cadre commercial dans une compagnie d'assurance : Qui m'ont marqué ? C'est mon expérience dans la finance. J'ai fait un métier de commercial dans la finance. Je vendais des produits financiers tout simplement. Ça m'a marqué, c'était même désagréable.

*Enquêteur* : Vous pouvez m'expliquer un petit peu ?

Cadre commercial : Tous les mardis matins, on faisait à chaque fois systématiquement des *debrief* de rendez-vous, de comment ça c'était passé. Donc généralement c'était des attaques en règles, bah... la personne qui avait le moins vendu. On peut même parler presque d'humiliation voire d'insultes. Et derrière on avait pareil, toutes les deux semaines, des séances de *coaching* avec un psy. Là, on était filmé, on était en face du psy. Le psy faisait le client, nous bien sûr on faisait le vendeur. Et là, tous les mots étaient pesés, interprétés. Il nous faisait revenir sur « Pourquoi vous avez utilisé tel mot ou pas un autre ? Bref c'était quelque chose d'assez lourd. De très pesant. Maintenant en arrière il y avait quand même de très, très bonnes rémunérations entre guillemet.

*Enquêteur* : Vous pouviez accepter entre guillemet...

Cadre commercial : Accepter plus ou moins, parce que j'étais pas, je ne vais pas dire que j'étais le meilleur vendeur, mais j'arrivais tout le temps à ne pas être le dernier.

*Enquêteur* : Donc à ne pas subir les humiliations ?

Cadre commercial : Voilà ! Mais quand on voit ses collègues souffrir, moi ce n'était pas agréable. On savait que tous les mardis matins, parce que on ne connaissait pas les résultats des autres, donc ils étaient affichés ce jour-là. Donc il y a quand même la petite tension car on savait que si on finissait dernier on allait s'en prendre. Donc il y avait ce petit stress et puis le soulagement de voir qu'on n'était pas dernier et puis le dernier il prenait très cher.

*Enquêteur* : Ah oui, donc c'était insultes devant tout le monde, en public ?

Cadre commercial : Oui.

*Enquêteur* : Et les réactions des autres par rapport à ça, comment ça se passe ?

(66) « Le *benchmarking* (en français : étalonnage ou analyse comparative ou parangonnage) est une technique de marketing ou de gestion de la qualité qui consiste à étudier et analyser les techniques de gestion, les modes d'organisation des autres entreprises afin de s'en inspirer et d'en retirer le meilleur. C'est un processus continu de recherche, d'analyse comparative, d'adaptation et d'implantation des meilleures pratiques pour améliorer la performance des processus dans une organisation. Un *benchmark* est un indicateur chiffré de performance dans un domaine donné (qualité, productivité, rapidité et délais, etc.) tiré de l'observation des résultats de l'entreprise qui a réussi le mieux dans ce domaine. Cet indicateur peut servir à définir les objectifs de l'entreprise qui cherche à rivaliser avec elle. Le principe est très simple, mais son application peut se révéler difficile dans certains cas. »

Source : <http://www.codlor.com/img/fichiers/file/QUALITE/Les%20outils%20de%20la%20qualité.pdf>

Cadre commercial : Quand ça allait trop loin, moi je sais que j'ai quitté plusieurs fois les séances.

*Enquêteur : Au oui, vous êtes parti des séances ?*

Cadre commercial : Oui. Bon derrière, bien sûr dans l'après midi, tête à tête avec le supérieur. « Il faut que ça vous apprenne » Pour lui c'était une motivation en fait. Il voyait ça en termes de motivation le fait de pousser les gens à ne pas être dernier. Non, moi ça ne me motive pas de voir quelqu'un humilié. Effectivement, j'ai pas envie d'être le dernier, je confirme. Moi c'est pas ça qui me motive le plus. Lui c'était son mode de fonctionnement. »

On a parlé du silence en termes d'absence de réaction, mais, dans le fragment qui précède, étant donné la fréquence et la régularité de ces situations potentiellement anxiogènes, mieux vaudrait parler d'attitude. L'effet de surprise a disparu, il a laissé place à un comportement, l'effacement. On sait que les systèmes ne peuvent fonctionner sans la complicité des individus ; « Qui ne dit mot consent »... mais qui aurait l'audace de s'opposer risquerait aussi de renforcer la violence des stratégies d'humiliation mises en place. Qui sait ? Dans l'état d'abdication patent, la question reste sans réponse. Mais cela ne signifie pas que ceux qui se taisent ne se la posent pas ! Pourtant, ils restent avec ce sentiment de pas avoir tenté, de ne pas avoir osé. Leur silence est une attitude négative face au faisable, il ferme les portes du possible. Voilà un premier effet de l'absence manifeste de réaction, le regret. Mais ce regret dit bien autre chose ! Il manifeste une incapacité à s'opposer, une attitude de résignation face au sentiment d'injustice et d'humiliation d'autrui. Comment s'accommoder dans la durée de ce sentiment de ne pas avoir été à la hauteur de ce que la situation exigeait en termes d'équité ?

Le poids dont on hérite est difficile à porter. Il joue sur l'image que l'on peut avoir de soi. *Je sais, ils savent...* la mauvaise foi n'est pas possible dans ces conditions. Et la charge est d'autant plus difficile à supporter qu'elle se mêle à un étrange sentiment de soulagement lorsque les chiffres ne me désignent pas comme le dernier de la liste ; espérer que cela ne soit pas soi peut conduire à vouloir que cela soit un autre, il y a là un glissement difficile à éviter dans un contexte de compétition exacerbé.

Dans cette arène, manifester des signes de compassion ou de soutien, c'est courir le risque de passer pour un pleutre, d'être placé du côté des faibles, de ceux qui restent en-deçà de l'excellence attendue. Pour se préserver, il faut s'en écarter. S'accommoder de son silence peut ainsi inciter les individus à travailler à se rendre indifférents à la souffrance d'autrui. D'ailleurs, le système de gratification mis en place n'incite-t-il pas à pousser dans le sens de cette perspective ; « *Il y avait quand même de très, très bonnes rémunérations* » ? Cette rémunération fonctionne aussi comme l'achat du silence, qui masque à son tour le fait que l'angoisse suscitée par le risque de compter parmi les derniers de la liste et, conjointement, le soulagement de ne pas en faire partie, agissent tous deux comme de puissants leviers de motivation.

La charge du regret et de l'amertume qui peut ternir l'image de soi, voire, la rendre incompatible avec ce que l'on pense être ou ce que l'on envisage comme projet pour soi, peut être allégée en s'appuyant sur une des propriétés de la subjectivité cadre, la croyance, répandue, dans la neutralité axiologique des techniques d'évaluation du travail. Les indicateurs à travers lesquels le travail réalisé (souvent réduit aux résultats obtenus) est quantifié étant les mêmes pour tous les commerciaux, on comprend aussi que la place occupée par un individu sur une échelle des performances puisse être confondue avec sa valeur professionnelle. Ainsi, la croyance en la neutralité axiologique des outils d'évaluation est-elle en mesure d'alimenter les processus de rationalisation (au sens psychiatrique du terme) à travers lesquels les individus parviennent à s'accommoder de ce que, le cas échéant, ils peuvent réprocher (67). Le poids du silence s'allège quelque

(67) L'extrait qui suit montre comment les stratégies d'humiliation peuvent trouver en l'existence des indicateurs des points d'appui légitimes ; c'est à partir des indicateurs que les individus sont sommés de s'exprimer, mais aussi à travers eux qu'ils sont portés à se taire. « Ex-agent de sécurité Carrefour : Tous les matins, tous les cadres sont convoqués au *brief*, et au *brief* c'est des coups de bambou, c'est-à-dire que la direction arrive avec ses feuilles de chiffres et prend secteur par secteur, et là, c'est la parole à chacun, chacun son tour : « Qu'est-ce que vous avez à dire ? », « Moi, je n'ai rien à dire », « Non, non, trouvez quelque chose à dire : vous êtes satisfait de vous ?, vous n'avez rien à annoncer ? », « Non, non, je n'ai rien à dire. ». Alors là, le mec prend les chiffres, le directeur : « Et ça, et ça, c'est quoi ? Vous êtes un incapable ! C'est quoi ce délire ? Si vous n'êtes pas capable de respecter les objectifs, vous n'avez rien à faire ici. » Donc c'est une réunion de tous les cadres où les mecs se font humilier en public. » Source : *J'ai très mal au travail. Cet obscur objet de haine et de désir*, film de Jean-Michel Carré datant de 2006.

peu. À l'inverse, on peut aussi considérer que les raisonnements à l'œuvre qui cherchent à donner un semblant de justification à des sentiments qu'on réprouve, puissent conduire les individus à finir par croire en cette neutralité des outils. Ici, la croyance est appréhendée comme un effet de la rationalisation. Ici aussi, elle permet de se protéger du poids du silence.

*La rationalisation (au sens gestionnaire du terme) cristallisée dans les techniques de gouvernementalité sert et alimente les processus de rationalisation (au sens psychiatrique du terme) qui à leur tour débouchent sur la première. Il y a là une articulation inattendue entre l'outil, la pensée et la matière qui peut permettre de s'arranger avantageusement de nombreux écarts perçus.*

## CHAPITRE 8 – D'UN CÔTÉ

*« Si le semblable se présente dans cette réciproque altérité, le symptôme qui fait tache sur la figure de l'un, témoignant en l'occasion de son étrangeté, aura cette remarquable propriété de renvoyer en miroir l'insupportable défaut du moi sur l'autre, imposant sans retard un remède. »*

J.-P. Hiltenbrand

Ouvrons à présent notre troisième volet à travers lequel nous aborderons la question du lien social sous l'angle de la justice. Du fait des spécificités de leur position-condition, les cadres participent de façon active et déterminante à la structuration du lien social en entreprise. Ils n'en sont pourtant pas les auteurs, pas plus qu'ils ne peuvent, par décret, le transformer de fond en comble. Dans tous les cas de figure, ils doivent compter avec les résistances qu'on peut leur opposer. Les variétés de textures que subsume la notion de lien social ne sont pas aisées à catégoriser. La typologie des structures de fonctionnement qu'établit Eugène Enriquez montre, à la manière des travaux de Max Weber sur les types de domination, comment peuvent s'établir des liens de correspondances entre fonctionnement, personnalité requise et lien social à l'intérieur de chaque structure. Il en dénombre quatre types, les structures charismatique, bureaucratique, coopérative et technocratique (68). Ces types de structures de fonctionnement peuvent exister à l'état pur dans le monde du travail, mais bien souvent elles se combinent les unes aux autres. Cependant, les nouveaux assemblages de l'organisation de la production nous portent à considérer que cette typologie tend à perdre de sa pertinence heuristique. En effet, les cadres que nous avons pu interroger mettent en évidence, à travers leurs témoignages, qu'elles font plus que se combiner. Disons qu'elles se mêlent et s'entrelacent de telle sorte qu'il devient périlleux d'avancer pouvoir les isoler les unes des autres.

En effet, le quotidien des cadres est marqué par l'immersion dans une multiplicité d'espaces qui portent en eux des logiques d'actions plurielles. Cette prolifération, on l'a vu (69), sème avec elle les germes de difficiles conciliations et ouvre la porte au déploiement possible d'injonctions paradoxales. C'est l'existence même de ces contradictions qui rend objectivement possible la prise de conscience d'écarts entre ce que les cadres sont conduits à faire et ce qu'ils jugeraient bon de devoir faire, et les tentatives de conciliation auxquelles ils peuvent se prêter jou(e)nt à leur tour sur les moyens dont ils disposent pour prendre conscience d'éventuels écarts. On voit alors, mais nous allons y revenir, comment on peut articuler injonction paradoxale et sentiment des écarts.

Trois termes vont ici retenir notre attention : lien social, injonctions paradoxales et sentiments d'écarts. En les articulant les uns aux autres, sous différents aspects, de différentes manières, on s'évertuera à montrer comment (sous quelles formes) les cadres restituent, dans leurs rapports et leurs relations à autrui, les contradictions dont ils héritent, mais aussi comment ils peuvent chercher à s'en accommoder, et, avec quels effets. Posons dès à présent ce qui a toutes les allures d'un fait : parmi les cadres que nous avons rencontrés, l'intériorisation des contraintes systémiques semble être déjà devenue une seconde nature. La confrontation quotidienne à des systèmes paradoxants ne facilite pas la lisibilité, par les intéressés, des effets – délétères, ou pas – que cette immersion peut produire sur eux.

(68) E. Enriquez, *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*, Paris, Desclée de Brouwer, 1997, pp. 32-37.

(69) On pourra se reporter au chapitre *L'image des soi*.

La grammaire du lien social que nous allons essayer de conjuguer est soumise à une contrainte systémique aussi capitale qu'omniprésente, l'imposition et l'expansion d'un monde de relations transcendé par l'esprit de la concurrence. Un des piliers du dogme néolibéral repose en effet sur l'idée que « la concurrence est, en tant que lutte entre rivaux, le moteur du progrès des sociétés et que toute entrave qui y est apportée, en particulier par le soutien aux entreprises, aux individus, voire aux pays les plus faibles, doit être considérée comme un obstacle à la marche continue de la vie », et les auteurs de poursuivre que « le « concurrentialisme social » (...) institue la compétition comme norme générale de l'existence individuelle et collective, de la vie nationale comme de la vie internationale (70). »

La concurrence semble fondée en nature, elle s'offre à l'imagination comme la représentation idéale du monde. À travers elle, la lutte est associée à l'idée de progrès. Posée comme état naturel du monde qui tend vers le progrès, la concurrence offre de bonnes raisons d'agir. La lutte, la rivalité et la compétition doivent devenir le moteur de l'investissement, et ce à différents niveaux, du plus petit au plus grand, de l'individuel au collectif, soit, rapportées au monde du travail, au niveau, de l'individu (d'un cadre), du service (on parlera aussi d'unité de production), de l'entreprise. Mais qui dit lutte pose en même temps la question de l'autre, de celui avec lequel, ou plutôt, contre lequel elle s'engage. C'est en ce sens que l'esprit de la concurrence propose un projet de lien social. *La concurrence se pose comme fibre active du lien social.*

Pour comprendre les effets que peut produire la concurrence sur les individus, il convient de la réinscrire dans deux phénomènes qui, bien que de nature différente, s'emboîtent, et par là en augmentent l'intensité : la généralisation de la relation client fournisseur et la réorganisation des espaces de la production. Dans tous les secteurs d'activité (dépassant même la sphère difficile à délimiter dudit monde du travail), la concurrence est présentée comme la nécessité qui enjoint à combler les attentes du client ; celle-là est posée comme justification de sa satisfaction. La concurrence attise la course à l'innovation perpétuelle du côté des producteurs et des fournisseurs dont les produits sont censés combler la satisfaction des clients. Sous la transcendance de la concurrence généralisée, la satisfaction des uns est donc étroitement corrélée à l'effort – agonistique et sans limites – fourni par les autres. Le redéploiement de l'organisation capitaliste des espaces de la production va permettre à la relation client fournisseur de se répandre là où elle était encore inexistante. C'est alors que son importance va devenir cruciale pour la texture du lien social. En permettant son expansion et sa diffusion, les nouveaux modes d'organisation vont l'introduire au cœur des relations entre salariés appartenant aussi à une même entreprise, renforçant par là même les effets de la concurrence sur chacun d'eux.

Le long fragment qui suit illustre à merveille l'articulation des transformations de l'organisation des espaces de la production à l'expansion de la relation client fournisseur. Par là, il donne aussi à comprendre en quoi cette articulation joue sur la texture du lien social et, *in fine*, il permet d'apprécier quels peuvent en être les effets sur les individus.

« *Enquêteur : Le management de votre entreprise, M, qu'est-ce qu'il a de spécifique, qu'est-ce qui le caractérise ?*

Expert en systèmes informatiques : Bah c'est toutes les techniques les plus modernes du management, peut être les plus inhumaines aussi, qui sont mises en œuvres.

*Enquêteur : Vous pouvez me donner des exemples ?*

Expert : C'est des techniques qu'on voit maintenant, c'est-à-dire tout ce qui est *business unit*. Calcul des PNL, *Profit and Lost*, par *business unit*. Mise en place de centres de coûts et centres de profits vraiment modulaires. C'est-à-dire que l'entreprise devient un archipel où chacun se vend ou s'achète les choses. Vous voyez moi je suis...

*Enquêteur : Au sein même de M ?*

Expert : Oui. Les entreprises maintenant, c'est comme ça. C'est-à-dire que tout le monde devient le rival de tout le monde, tout le monde est le client de tout le monde et tout le monde est le fournisseur de tout le monde. Tous les rapports humains sont mis maintenant sur un axe client-fournisseur. Moi je suis fournisseur de clients internes. Je suis dans

(70) P. Dardot et C. Laval, *La nouvelle raison du monde. op. cit.* p. 138-139.

un service qui s'appelle *Expertise Center*, je délivre de l'expertise en interne. L'autre, c'est un client interne qui s'adresse à moi. Très peu de clients externes. Si je dois être en contact avec un vrai client externe, c'est parce que mes collègues n'ont pas su s'y prendre et donc on fait appel à moi pour y aller.

*Enquêteur : Mais on est toujours au sein même de votre boîte.*

Expert : Oui, alors après le vrai client externe ça va être le vrai client.

*Enquêteur : Il y a le client interne et le client externe.*

Expert : Voilà.

*Enquêteur : À votre avis, quels effets ça peut avoir sur les individus cette généralisation de la relation client fournisseur ?*

Expert : Bah ça a des effets affreux, c'est une destruction épouvantable. Pour moi, c'est une véritable catastrophe.

*Enquêteur : Affreux, comment ça ?*

Expert : Bah c'est destructeur, ça détruit les relations humaines au sein de l'entreprise. C'est un acide, ça bouffe toutes les relations puisque vous êtes toujours dans un rapport de client, dans un rapport d'argent avec vos collègues. Exemple : je dois monter une maquette, j'ai besoin pour monter cette maquette de mettre en place des ordinateurs dans la salle. Je peux, pour faire cette ingénierie, demander à un fournisseur, des artisans sous-traitants qui vont me faire un coup à la journée, me faire un devis « Voilà je vous le fais à 10 000 Euros. » Mais je peux aussi m'adresser au service compétent dans mon groupe et leur demander un devis, eux ils vont me faire un devis, et je vais leur acheter ce service. Et en plus je vais peut-être leur acheter plus cher.

*Enquêteur : Vous les mettez en concurrence.*

Expert : Voilà, on met en concurrence l'interne et l'externe et en plus je vais l'acheter plus cher. Je vais l'acheter plus cher et le travail sera moins bien fait. Et donc au-dessus vous avez un actionnaire qui dit : « Faites ou mieux, moi en fin d'année, je vous payerai une part variable sur le *Profit and Lost* par rapport à votre business unit » Évidemment je préfère que l'argent reste dans l'entreprise. C'est-à-dire que vous, vous achetiez les services de telle autre société qui est dans votre société du groupe.

*Enquêteur : Parce que l'argent reste dans l'entreprise quand même, même si vous achetez ça à votre équipe ?*

Expert : Oui mais il sort de mon PNL *Profit and Lost*. C'est le tableau Excel qui montre le bilan comptable de la business unit.

*Enquêteur : Donc combien vous avez dépensé et combien vous avez perçu.*

Expert : Tout est comme ça.

*Enquêteur : Donc ça veut dire que votre rapport aux autres et votre rapport au travail passent par ce filtre là...*

Expert : Il est biaisé. L'argent s'insinue dans tous les rapports. Donc on ne va même plus défendre l'image d'un groupe, ou si on la défend c'est pour son intérêt personnel, c'est pour pouvoir s'appuyer sur cette image et s'en protéger parce que c'est un des gros avantages de travailler pour des grosses sociétés, j'en ai fait l'expérience en allant dans des toutes petites sociétés. Quand vous êtes membre d'une toute petite société, on vous rit au nez. Quand vous êtes dans une très grosse société, on vous déroule le tapis rouge. Notamment avec les fournisseurs, même avec certains clients. (...)

*Enquêteur : C'est intéressant cette généralisation de la relation client fournisseur, parce que ça fait que chacun peut se sentir autorisé à exercer de la pression sur autrui.*

Expert : Oui. Ça fait le jeu du haut management c'est-à-dire des actionnaires. C'est-à-dire que l'actionnaire va... c'est diviser pour mieux régner. Il a un archipel de petites îles qui font des échanges entre elles, et ces petites îles, il faut qu'elles aient un bilan toutes positif. Vous savez c'est comme ces archipels qui font là à Dubaï, vous avez plein de villes

comme ça et puis c'est comme ça. Si le groupe perd de l'argent c'est que bah... après on vend les îles, toutes ces îles-là on les vire, et on en rachète d'autres. Et donc comme ça un groupe est une collection d'îles et il n'y a plus de monolithe il n'y a plus de structure forte.

L'expansion de la relation client fournisseur ne se développe pas à sens unique, chacun se trouve en position d'être, d'un espace à l'autre, d'un contexte à l'autre, *l'un et l'autre*. Ce point est capital, car *il lie mécaniquement la pression exercée sur l'autre à celle qu'autrui exercera, lui aussi, sur soi*. Cette expansion instille rivalité et lutte au sein des relations. On pourrait même dire que la pression exercée par la concurrence devient l'attribut majeur du lien social. Attisé par la volonté de réduction des coûts et par celle, conjointe, de maximisation des entrées, le concurrentialisme pousse à réduire l'autre à une source de profit en même temps qu'il incite à le concevoir comme un objet sur lequel il m'est possible d'exercer une pression ; d'ailleurs, l'augmentation des profits est corrélée à celle de l'intensité de la pression exercée. De l'autre côté de la relation, la pression exercée à mon encontre augmente mon investissement dans le travail.

À l'intérieur des nouveaux espaces de l'organisation, la généralisation de la relation client fournisseur permet, comme le montre le fragment, de générer de la compétition et de la rivalité entre des services (ou unités) appartenant à une même entreprise. Mais on voit aussi que cette généralisation s'étend au-delà des limites physiques de l'entreprise. En effet, il devient envisageable, et souhaitable d'un point de vue de l'efficacité économique, de mettre en concurrence, les uns à l'égard des autres, des services extérieurs à l'entreprise, mais aussi, des services extérieurs avec ceux de l'intérieur. La concurrence est donc introduite triplement : à l'intérieur, à l'extérieur, entre l'intérieur et l'extérieur. Dans tous les cas cette généralisation accentue la pression exercée sur chacune des unités considérées.

Mais, cette généralisation brouille alors les limites – spatiales – entre l'intérieur et l'extérieur de l'entreprise, ce qui porte atteinte par là même au sentiment d'appartenance. Ce point est important, car on sait que ce sentiment d'appartenance a joué pour beaucoup sur l'investissement des cadres. Les ressorts de l'investissement sont appelés à se déplacer, ou, plutôt, leur nature, à se transformer. Un réductionnisme utilitariste est à l'œuvre. D'ailleurs, et l'extrait d'entretien le montre fort bien, on peut mettre en avant l'appartenance à l'entreprise (de préférence quand on appartient à un grand groupe) pour mieux se faire valoir.

L'articulation de ces nouvelles configurations à ce type de relation agit sur la texture du lien social de telle façon qu'elle pousse à réduire l'autre à une source de profit et à un objet de pression qui, liés l'un à l'autre, permettront de maximiser un profit économique personnel convertible en capital symbolique. Inversement, cette articulation pousse à se concevoir soi-même comme source de profit et objet de pression. *La pression exercée sur autrui a pour pendant la pression qu'on exerce sur soi*. Il faut entendre le « on » ici dans un double sens, celui de l'autre, anonyme, mais aussi, dans un sens on ne peut plus proche, soi-même. Ainsi, *la mise en concurrence de tous contre tous accentue-t-elle la contribution de chacun à l'exploitation de tous*.

Le concurrentialisme voit ses effets augmenter en quantité et en qualité à l'intérieur des nouveaux modes d'organisation qui facilitent l'expansion de la relation client fournisseur. La suspicion et la méfiance à l'égard de l'autre augmentent, elles sont sœurs jumelles de la rivalité dès lors que la concurrence est posée comme mode d'être aux autres. Mais ces effets peuvent se manifester sous d'autres aspects. Le réductionnisme économique qui conduit à voir en l'autre et en soi une source de profit augmente le sentiment que les individus peuvent avoir de leur interchangeabilité ; on se défait des îlots non rentables. On évalue mal le coût psychique – aux conséquences indirectement économiques – de ce sentiment. Est-il d'ailleurs possible de s'en accommoder ?

Le concurrentialisme attisé par la volonté de maximiser les profits économiques produit ses effets en cascade. La pression s'exerce à plein, qui génère avec elle son lot connu d'effets délétères sur la santé physique des salariés. La prolifération des symptômes dépressifs, la fatigue, l'épuisement, le *burn out*, le harcèlement, mais aussi, l'hyperactivité, dont les effets visibles sur les autres peuvent aussi se retourner contre soi, comptent parmi ses conséquences qui trouvent certaines de leurs causes dans l'imposition systématique de la concurrence de tous contre tous.

## CHAPITRE 9 – LES DEUX FACES DE LA PIÈCE

De notre côté, du fait de notre ancrage théorique, nous allons porter notre regard vers d'autres effets. Il ne s'agit évidemment pas de nier l'existence de ceux qui précèdent. Notre intention est tout autre. Il va s'agir pour nous d'articuler ce qui vient d'être dit de la concurrence et de ses effets à ce que l'on pourrait appeler son complément mécaniquement nécessaire. Ce complément apporte une touche particulière à la texture du lien social. Charriant avec lui son lot de contradictions, il va jouer sur la construction objective d'écart chez les cadres. Ces écarts produiront à leur tour sur eux leurs effets, que l'on cherchera à décrire.

Cette autre face d'une même pièce (au sens de ce qui compose l'unité d'un ensemble, mais aussi au sens théâtral du terme), sans laquelle, rivalité et lutte de tous contre tous tourneraient rapidement à l'écrasement des plus faibles (peut-être parce qu'ils sont aussi les plus isolés) n'est autre que la coopération.

La coopération *versus* la concurrence, la solidarité *versus* la compétition, forment d'inséparables tandems. Ces couples aussi complémentaires que batailleurs innervent le monde de la production et celui des échanges, ils introduisent des injonctions paradoxales qui font système. On dira, pour reprendre les mots de Vincent de Gaulejac, que « les individus sont confrontés à un système paradoxant (71) ». Dans ce système, et cette fois du point de vue des valeurs que l'on défend au niveau des identités idiosyncrasiques et de métier, et quelles que soient les valeurs que l'on défende, à tous les coups on perd en gagnant *et* on gagne en perdant. Que l'on préfère, d'un point de vue des représentations, des valeurs et de la morale, porter l'accent sur la valorisation individuelle (à travers des primes, par exemple), on délaisse alors, on néglige même, l'autre discours, qui vante, lui, les mérites du collectif, de la coopération et de la solidarité, et il en va de même pour celui qui, soucieux de faire prévaloir le collectif et la coopération, se verrait alors conduit à négliger les mérites individuels. L'individu ne peut se satisfaire de sa réponse. Dans tous les cas, il risque de trahir ses idéaux, en portant atteinte, par exemple à son sens de la justice et de l'équité.

Voilà pour l'aspect soft de l'injonction paradoxale. Celle que nous avons fait apparaître de façon manifeste est plus redoutable, car il s'agit de faire fonctionner *en même temps* coopération et concurrence. Dans sa version la plus crue, elle se traduit de la façon suivante : « Ingénieur en informatique : Tu as besoin des gens tout en devant les éliminer, moi je ne peux pas travailler avec des gens qu'on me demande d'un autre côté d'éliminer. » « [Le sujet] se trouve alors dans une situation sans issue et intenable, dans l'impossibilité de choisir entre des exigences à la fois obligatoires et antagonistes. Quoi qu'il fasse il peut être pris en défaut ce qui détruit de l'intérieur toute possibilité de réaction pour sortir de l'emprise de son interlocuteur (72). »

Du fait de leur position-condition, les cadres se trouvent dans une situation à hauts risques à l'intérieur de ces systèmes paradoxants. Ils doivent en effet diffuser et mettre en œuvre (traduire, appliquer, et mettre en pratique) les injonctions qui les constituent, alors que, par ailleurs, pris par ces mêmes systèmes, ils en sont aussi la proie ; les cadres sont pris, héritent, relaient et transmettent ces injonctions paradoxales, ce qui, à n'en point douter, doit en compliquer la digestion. Mais, force est de constater que les cadres parviennent à s'accommoder de ces situations contradictoires. Reste à savoir avec quels effets ils parviennent, ou pas, à s'arranger de l'introjection de ces éléments incompatibles.

Avant de pousser dans cette voie, il nous faut nous poser une question essentielle : *un système paradoxant offre-t-il les conditions nécessaires et suffisantes à la prise de conscience d'écart* dans lesquels nous voyons (à travers notre outil théorique d'analyse) la pierre fondatrice que les cadres prendront pour objet des arrangements auxquels ils procéderont avec eux-mêmes ? En fait, les systèmes paradoxants mettent les individus en contradiction avec eux-mêmes. Mais précisons notre propos.

C'est ici qu'il faut introduire les techniques de gouvernementalité. En effet, les outils de management interviennent dans ces systèmes paradoxants, et ce de deux manières. Il

(71) V. de Gaulejac, MANA, « Extension du domaine du management », *op. cit.*, p. 218.

(72) *Ibid.*, p.219.

faudrait plutôt dire qu'ils épousent, accompagnent et même incarnent et cristallisent ces contradictions, et donc, qu'ils en accentuent les effets sur ceux qui les utilisent. En effet, ces techniques jouent sur les deux tableaux, d'un côté, elles traduisent et mettent en forme cet esprit de concurrence, alors que d'un autre, elles cherchent à créer du lien. Les techniques de gouvernementalité servent autant la compétition et la concurrence que la coopération et solidarité. Mais tâchons de préciser ce point.

D'un côté, se sont développées des techniques soucieuses de contrôler (73), de mesurer et d'évaluer le travail réalisé par les salariés, et ce individuellement. Le travail réalisé passé à la moulinette de la pensée gestionnaire se transforme en objectif et en performances individualisables. Découle de cette conception individualisée du travail une individualisation des récompenses. Ces techniques ont ainsi pu servir de levier pour augmenter la pression exercée sur les salariés, notamment par l'intermédiaire des cadres. Ces techniques font le jeu de la concurrence entre les individus (74), elles composent la trame de leurs relations, participent de la texture du lien social en générant compétition, rivalités, et en attisant les luttes. Mais l'esprit de concurrence qui se diffuse, cette fois à l'extérieur et pousse les entreprises à rentrer en compétition les unes avec les autres, a eu des répercussions à l'intérieur de celles-ci, de même que les exigences supposées du client. Les unes et les autres ont pour ainsi dire rapatrié les contraintes à l'intérieur de l'entreprise, offrant là une source implacable de pressions aussi anonymes que légitimes. C'est aussi dans ce contexte que les politiques managériales ont insufflé la concurrence entre services, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise, jouant doublement, comme on l'a vu, sur l'intensité de la pression exercée (de soi sur les autres et de soi sur soi) et sur les limites physiques de l'entreprise.

D'un autre côté, les politiques managériales ont cherché à produire, consolider et entretenir des liens cohésifs en entreprise. Elles se sont évertuées à rassembler ce qui risquait de se disloquer. Les cadres jouent un rôle actif dans la motivation des équipes, par exemple. Mais ils travaillent aussi à produire de la solidarité entre individus et entre services appartenant à une même entreprise en se faisant le relais de la culture d'entreprise. Les séminaires d'entreprise, les colloques et autres grand-messes visent à unifier les membres dans un projet commun. Les techniques de gouvernementalité qui servent la coopération et la solidarité sont sous-tendues par une philosophie de l'entente qui vise à réduire les antagonismes et les différences, et projette de rassembler en un tout unifié les différentes unités (au sens d'individu et de service) au sein de l'organisation. Coopération et concurrence ont chacune leurs techniques de gouvernementalité. Les deux faces de la même pièce peuvent maintenant entrer en jeu dans la pratique.

« PDG d'un grand constructeur automobile : Sur les quinze dernières années, nous avons maintenu notre pénétration en France, nous avons progressé en Europe Occidentale et nous avons, je dirais plutôt, vous avez explosé à l'international. C'est bien ça la démonstration d'une marque mondiale. Mais attention ! Il y a urgence. Si nous perdons du temps, c'est favoriser nos concurrents. Il faut que nous ayons une grande cohésion, il faut faire preuve de solidarité à l'intérieur de la marque, du constructeur, filiales et importateurs, concessionnaires, agents, vendeurs. Nous devons tous être solidaires pour nous battre contre les concurrents. Ayons confiance (75). »

## CHAPITRE 10 – DE L'AUTRE

Reprenons schématiquement les grands axes qui composent le décor de la pièce. D'un côté, la diffusion d'un esprit de concurrence qui, participant de la texture du lien social à l'intérieur des nouveaux espaces de la production par lesquels se généralise la relation client-fournisseur, en accentue les effets sur les individus. Précisons également que ces effets s'en trouvent renforcés du fait que l'abondance des mesures qui servent l'indivi-

(73) « Le contrôle s'opère par l'enregistrement des résultats, par traçabilité des différents moments de la production, par une surveillance plus diffuse des comportements, des manières d'être, des modes de relation avec les autres, spécialement dans tous les lieux de production de services qui mettent en relation avec la clientèle et dans toutes les organisations où la mise en œuvre du travail suppose la coopération et l'échange d'informations. » *Ibid.*, p. 311.

(74) À ce titre, le *benchmarking* agit, et ce à tous les niveaux, comme un puissant outil-moteur de la concurrence. Visant à imiter et reproduire le mode de fonctionnement des entreprises les plus performantes, il organise l'ajustement perpétuel et pousse à l'amélioration sans fin des méthodes et des résultats qui conduit à son tour à une comparaison permanente entre les individus, les services et les entreprises.

(75) Extrait tiré d'un film de G. Caillat, *Dominium mundi. L'empire du management*. Sur un texte de P. Legendre, Idéale Audience / Arte France - France 2007.

dualisation de la relation salariale, en individualisant la perception et le ressenti des contraintes extérieures, accentue aussi le poids des contraintes systémiques. D'un autre côté, la diffusion, soutenue et relayée par les cadres, de techniques managériales qui, soucieuses d'insuffler un esprit de coopération, cherchent à consolider le lien social, à unir et à rassembler. Le système paradoxant se constitue par la conjonction de ces éléments contradictoires et batailleurs. Rajoutons que le rôle tenu par les cadres dans cette pièce ne va pas sans accroître la complexité des effets que peuvent produire sur eux cette immersion dans un système paradoxant, du fait que leur position-condition fait d'eux la proie et le relais de ces directives antagoniques. On peut d'ors et déjà avancer que le potentiel de conflictualité contenu dans la confrontation des propriétés de leur position à l'intérieur de ce type de système est exacerbé par l'augmentation de l'individualisation des ressentis des réalités extérieures.

Dans un premier temps, on va voir comment certains cadres cherchent à s'arranger de ces systèmes paradoxants qui les mettent dans des situations impossibles. On verra alors que certains des efforts qu'ils fournissent visent à faire tenir ensemble l'individu et le collectif dans un esprit de justice et d'équité. Par la suite, en articulant la question du lien social à celle de la complexification de l'organisation spatiale de la production, on cherchera à faire apparaître ce qui dans la bouche des cadres a peu de chance de voir le jour du fait même de leur immersion dans ces systèmes paradoxants.

Dans leur quotidien, les cadres sont conduits à mettre en œuvre des techniques de gouvernementalité qui sont destinées à évaluer simultanément le travailleur et le résultat de son activité, parfois en contrôlant l'un et l'autre, ou encore en récompensant et en sanctionnant le premier pour la réalisation du second. Ces récompenses valident les performances individuelles. Elles peuvent donner lieu à des primes. Ces primes alimentent un climat de concurrence et de rivalité entre salariés... si ce n'est un sentiment d'injustice. En effet, alors qu'il est dans la plupart des cas réalisé en commun, le travail est évalué et récompensé individuellement. À cet endroit, les cadres héritent et perpétuent (d')un système paradoxant dont ils cherchent aussi à atténuer les effets.

En outre, ces techniques affectent le lien social en entreprise, aussi parce qu'elles aplanissent les réalités vécues du travail. Diffusées à l'identique et à large échelle, elles peinent à le restituer dans sa complexité. Leur potentiel d'uniformisation joue à plein. Se répandant dans le monde du travail à la manière de rouleaux compresseurs, elles génèrent, par là aussi, sentiment d'injustice et de frustration. Du fait des spécificités de leur exercice, les cadres doivent aussi faire face à cette difficulté. De part et d'autre, la tâche n'est pas simple, mais s'y refuser c'est courir le risque de la zizanie.

*Enquêteur : Les entretiens individuels, comment ça se traduit en termes d'augmentation de salaire ?*

Ingénieur dans l'industrie : Ça pose un problème. Moi, j'ai une fourchette, et c'est à moi de faire la rétribution en fonction des personnes que j'ai jugées les plus performantes. Donc, soit je fais de l'essaimage et j'arrose plus de personnes, mais avec 1 % par-ci par-là... Mais mon choix à cette époque, c'est plutôt de faire des rétributions de salaires plus conséquentes mais pour moins de personnes. C'est ce que j'ai expliqué à mon équipe. Donc, je considère que je donne l'argent aux personnes qui ont le plus progressé. Sur quels critères ? Des critères d'implication, de productivité difficile, parce que je mets en place des outils, des indicateurs de performance, mais qui ne sont pas des indicateurs individuels, je veux marcher dans le collectif, donc, je veux des indicateurs de performance de mes équipes. J'ai toujours trois équipes. Donc des indicateurs d'amélioration sur la qualité, sur le temps qu'on met pour installer des machines. (...)

*Enquêteur : Et ces indicateurs de performances collectives, ils sont compatibles avec des rétributions individuelles ?*

Ingénieur : Moi, ce que j'essaie de faire, c'est d'essayer de faire en sorte que dans mon équipe on soit le plus efficace possible. Si j'améliore la productivité de notre fonctionnement, ça ne me pose pas de problème de le transmettre à mon équipe.

*Enquêteur : Mais moi, ce que je ne trouvais peut-être pas compatible, c'était de mettre en place des indicateurs de performance collective et de faire des rétributions, en termes d'augmentation individuelle ?*

Ingénieur : Ah oui, tout à fait. Mais il y a d'autres moyens pour contrôler la performance individuelle, mais ils sont nettement moins objectifs. L'implication, les gars qui cherchent à se débrouiller tout seul, quelqu'un qui va me dépanner, quelqu'un qui va partir en

déplacement, quelqu'un qui va se proposer, ou si je lui propose, s'il va me dire oui ou non, une fois, dix fois. Donc, c'est nettement moins objectif... enfin, ce sont des courbes que je me fais moi-même mais que je ne leur montre pas. Je suis le seul à avoir ces petits indicateurs que je me suis fait moi-même qui me permettent d'apprécier chaque personne de mon équipe, ce qui me permet de me dire : c'est plutôt envers lui que je vais faire une évolution de rémunération. (...) Et puis les évolutions de rémunération, on en discute avec mon responsable, parce que mon responsable, il a deux autres chefs et qu'il faut une uniformisation à ce niveau-là, ça, c'est fait au niveau n+1 pour qu'il y ait un sentiment d'équité dans toute l'entreprise. (...) Bien sûr je fais des malheureux, des gens qui me disent : « Moi, j'ai donné, j'ai rien ». Moi je ne peux que leur dire : « C'est bien ce que tu as fait, continue, ça payera », mais ça a ses limites dans la durée. (...)

*Enquêteur : Mais ces primes individuelles, ça produit quoi comme effet sur les gens ?*

Ingénieur : Ça redynamise un peu ceux qui sont motivés et hyper motivés, mais nettement moins ceux qui sont extrêmement passifs dans les évolutions de fonctionnement de l'entreprise. Ça ne génère pas forcément de concurrence, mais ça peut être générateur de conflit dans le sens où... on va vers des équipes où le chemin s'écarte, il y a ceux que je fais progresser et puis il y a ceux qui veulent rester là, qui se plaisent bien là-dedans mais qui aimeraient quand même toucher plus, et eux, leur seul critère, c'est l'augmentation générale. »

Conscient qu'une évaluation individuelle débouchant sur une récompense elle aussi individualisée peut provoquer un sentiment d'injustice parmi les membres de ses équipes, cet ingénieur refuse pourtant l'égalitarisme et se jette dans une démarche soucieuse de récompenser les plus méritants. Pour cela il confectionne des indicateurs de performance qu'il juge apte à refléter les aspérités du travail réel. Un premier pas est effectué dans la recherche d'une adéquation entre l'outil et ce qu'il appréhende et est censé refléter.

On voit que le souci qu'anime cet ingénieur de composer avec des injonctions contradictoires doit aussi compter avec le sentiment d'aplanissement et d'uniformisation provoqué par le déploiement de techniques d'évaluation et de contrôle qui ignorent les spécificités locales du travail. Cet autre obstacle, il va donc chercher à le franchir, en confectionnant des indicateurs susceptibles de refléter au plus près la disparité des réalités de travail vécues par les membres de son équipe. Mais ce souci – légitime – ne risque-t-il pas alors d'empêcher toute comparaison entre salariés ? Ce problème, il va le dépasser, sans toutefois le résoudre. Sa croyance dans la neutralité axiologique des techniques d'évaluation va en effet lui permettre de penser que des indicateurs semblables, et donc identiques pour tous, pourraient alors permettre de comparer les résultats obtenus par les uns et les autres. Pourtant, les questions posées par son interlocuteur montrent que l'ingénieur ne se satisfait pas pleinement de ces indicateurs. Il lui faut trouver des moyens impartiaux pour récompenser des individus sans nuire aux relations que les membres de ses équipes peuvent avoir entre eux, à l'intérieur d'une même équipe, et sans nuire non plus aux relations des équipes entre elles. Ces moyens, l'ingénieur se les confectionne lui-même, dans son coin. Mais il les garde secrets. Du coup, comment justifier des différences dans la reconnaissance des mérites ? De plus, les arrangements auxquels il se livre peuvent aller à l'encontre d'une logique d'ensemble propre à l'entreprise ; le souci du respect des différences et du mérite individuel se heurte aux tentatives d'homogénéisation des systèmes de récompense.

En fait, cet ingénieur montre, par ses tentatives, qu'il a déjà essayé de s'accommoder des tiraillements impossibles dans lesquels se trouve pris son sentiment qui le porte à vouloir satisfaire à la fois les dimensions collectives et individuelles ; ses initiatives portent la marque des tentatives qui ont été les siennes de s'arranger de ces injonctions paradoxales. Mais comment s'accommoder d'un système qui pousse à la fois à la compétition (notamment par la mise en place de primes individuelles) et à la coopération (par la valorisation du travail d'équipe) ? L'ingénieur bricole, trouve des solutions. Mais ces solutions produisent à leur tour d'autres problèmes. Il n'y a en cela rien d'étonnant puisque ses tentatives répondent à des exigences contraires.

Un autre point mérite d'être signalé : ses tentatives de faire tenir ensemble l'impossible tandem vont finir par avoir des répercussions sur ses propres représentations. En effet, en appliquant des techniques de gournementalité dont la confection atteste d'une tentative d'arrangements face à des injonctions paradoxales, cet ingénieur va finir par ranger parmi les actifs ceux qui privilégient la dimension individuelle du travail, et, inversement, par placer du côté des passifs ceux qui semblent accorder une importance première à la

dimension collective. On voit ici comment les pratiques managériales peuvent participer à la construction de la réalité. Les passifs qui traînent les pieds peuvent ainsi, de proche en proche, être considérés comme de potentiels opposants à la bonne marche de l'entreprise. En cherchant à dynamiser – les membres de – son équipe, façonnant pour cela des outils qui ne peuvent ménager la chèvre et le chou, l'ingénieur contribue ainsi à donner vie aux – effets de – croyances qui accompagnent l'un des piliers sur lequel repose le dogme néolibéral.

Les contradictions que portent en elles ces systèmes paradoxants ne peuvent être résolues. Pour se tirer de l'impasse, plusieurs solutions sont envisageables. On peut ainsi être porté à considérer que certains cadres continueront de s'y débattre et de s'y battre, tâchant de faire tenir ensemble le collectif et l'individuel, et, à travers eux, la coopération et la concurrence. Mais ce travail risque aussi de produire sur eux et sur les membres de leurs équipes une insatisfaction rampante qui parvienne à porter atteinte à ce que peuvent représenter à leurs yeux la justice et l'équité. D'autres voies peuvent alors s'ouvrir, qui porteront les uns à accentuer le sens de la coopération dans leurs équipes, ce qui risquera de ne pas combler ceux qui attendent de leurs managers une gratification individuelle, et qui conduiront les autres à porter leur attention sur les récompenses individuelles, risquant ainsi de semer conflits et zizanie entre les membres de l'équipe. Les systèmes paradoxants offrent peu de solutions enviables.

Nous allons à présent nous aventurer plus loin dans cette réflexion qui porte sur les effets de ce type d'arrangements chez les cadres. « Plus loin » ! L'expression est probablement mal choisie, et pourtant... Nous allons poser notre regard sur ce qui, par la force de son évidence qui s'impose à tous, finit par ne plus être interrogé, en vient peut-être même à ne plus être vu, mais dont les effets subjectifs se font pourtant sentir alors qu'ils restent difficilement exprimables. Mais encore faut-il être en mesure d'en identifier les causes. C'est là, à ce niveau, que l'analyse sociologique qui part des conditions réelles du travail et des contraintes qui les transcendent peut permettre de dévoiler ce que les propos des cadres eux-mêmes parviennent rarement à faire émerger explicitement. Mais trêve de mystères !

Afin d'appréhender clairement ce que nous allons avancer, il nous faut tirer les implications de ce que nous avons dit de la complexification des espaces de l'organisation de la production (qui sert de trame à l'expansion de la relation client-fournisseur) pour mieux comprendre les effets d'un système paradoxant (traversé par le tandem coopération-concurrence) sur les cadres. Cette complexification, avons-nous dit, affectait le sentiment d'appartenance. Pour se forger, le sentiment d'appartenance doit pouvoir se référer à un étalon de référence. Or, la complexification de ces assemblages en offre plusieurs, la cellule de projet, le service, un agglomérat d'unités de production, l'entreprise, la firme (si elle existe) ? Pour visualiser cette complexité, et puisque notre outil d'analyse nous y invite, on pourrait imaginer, au centre d'un schéma, un individu et, autour de lui, s'écartant de lui, des cercles concentriques toujours plus grands et éloignés sur lesquels se situerait chacune de ces entités de référence (76).

Grâce à ce schéma, on comprend sans doute mieux pourquoi cette complexification des espaces de l'organisation n'a pu manquer de produire ses effets sur les schèmes mentaux qui servent d'échelle spatiale de référence aux individus. Et c'est à l'aide de ces schèmes mentaux que peut être envisagée l'existence de l'autre. Ainsi, les cercles concentriques qui se développent à partir de l'individu participent-ils du lien social qui unit cet individu à d'autres individus. Uni, mais sans nécessairement rassembler ! En effet, nous n'avons eu de cesse de montrer dans les deux chapitres précédents que le lien social se caractérisait par le fait d'être traversé par ce tandem paradoxal constitué par l'injonction concomitante à la coopération et à la concurrence. Il nous faut donc admettre, et c'est sur ce point que nous voulions aboutir, que les injonctions paradoxales dont il est ici question fonctionnent sur plusieurs étages, de l'individu, en direction d'autres individus, les plus proches, ceux qui appartiennent à la même cellule de projet ou au même service (on parlera alors de relations interindividuelles), mais aussi d'un service à l'autre, ou encore d'une entreprise à l'autre. Et à chaque fois, le lien social se pose dans les termes du paradoxe.

(76) Attention à ne pas confondre la place que l'on accorde, au sens physique du terme, à l'individu dans notre schéma, à sa place en terme d'importance symbolique ; c'est bien de lui dont nous partons, mais on voit aussi que les cercles risquent de le réduire à peu de choses.

À chaque fois, à l'exception toutefois des relations interentreprises ! Expliquons-nous. Au niveau interindividuel, la relation de coopération-concurrence bat son plein. Et il en va de même pour la relation qui unit deux services ou deux unités. Dans tous les cas, à chacun de ces étages, la relation paradoxale innerve le lien social. À l'étage des relations interindividuelles, les salariés peuvent être mis en concurrence les uns par rapport aux autres, pour l'obtention, d'un poste, d'un marché, d'une mission, d'une prime, etc. – cette mise en concurrence étant elle-même attisée par la lutte des places – alors que, conjointement, ils sont aussi conviés à travailler ensemble, dans la coopération. Ce même paradoxe fonctionne à l'étage des relations entre unités ou services, même s'il prend d'autres formes. Dans le quotidien des cadres, le problème de l'injonction paradoxale (à travailler dans la coopération et la concurrence) ne se pose – notamment par ce que les techniques de gouvernementalité qu'ils utilisent les y incite – qu'à ces deux niveaux, interindividuels et interservices. Par contre, entre deux entreprises extérieures l'une à l'autre, soit, n'appartenant pas à un groupe ou à une filiale commune qui pourrait les dépasser et les contenir, seule fonctionne la relation concurrentielle. *On ne peut donc pas parler de relation paradoxale à cet étage-ci.*

Mais peut-on encore parler de relations d'individus à individus lorsque les cercles concentriques s'agrandissent ? Et quelle place accorder à la notion d'individu lorsque l'on fait référence à des relations interservices ? Et ces questions de se corser encore davantage, dès lors qu'on prend en considération le fait que la mise en place des nouveaux assemblages de la production s'est accompagnée d'une diversité des flux de population au service de l'entreprise. « Les frontières entre le dehors et le dedans des entreprises sont devenues plus floues avec le développement de la sous-traitance, l'autonomisation des entités dans l'entreprise, le recours à l'emploi temporaire, les structures de projets, le travail découpé en « missions, l'appel à des consultants extérieurs. (77) » La grammaire du lien social qui se profile dans ces conditions n'est pas aisée à cerner (78).

Sur le premier cercle, celui des relations interindividuelles, on a vu – à travers les propos de cet ingénieur qui avouait son incapacité à travailler avec des gens qu'il devait par ailleurs éliminer – comment pouvait se traduire l'injonction paradoxale. En ce qui concerne le second, celui des relations entre unités ou services, c'est cette fois à travers des propos tenus par un technicien d'essai – mandaté par son entreprise auprès d'une entreprise sous-traitante – que l'on a pu apprécier la force et les effets de cette injonction (79). Le troisième étage, auquel manque donc à proprement parler le paradoxe, puisque c'est seulement la relation de concurrence qui est envisagée, prend des formes variées. On en trouvera un exemplaire frappant à travers le fragment d'entretien qui suit :

« Commerciale pour un laboratoire spécialisé dans la santé animale : Toutes les grandes réunions se font en anglais. Il y a beaucoup d'anglo-saxons au siège social. Dans un séminaire, ils avaient fait venir un acteur, ils avaient appelé ça *ice breaking*, il était habillé en général, et il nous avait fait un discours sur la guerre, il nous avait fait un discours très guerrier, voilà, il fallait être un gagnant, un discours de motivation quoi. Donc, il fallait venir à jeun, à 8 h du matin, il fallait être debout, le discours durait trois quart d'heure, donc, il nous disait qu'il fallait être des gagnants. Moi, j'ai connu d'autres séminaires dans lesquels il y avait des ballons avec le nom des concurrents, et il fallait envoyer des fléchettes sur les ballons. Au cours des séminaires, ils faisaient parfois venir des intervenants qui nous parlaient de leur expérience, ça évoquait la compétition. Ils nous passaient parfois des petits films, ils se servaient des matchs pour parler de la compétition et de la concurrence. »

Animé par la volonté de penser ensemble nouveaux assemblages de la production (par l'intermédiaire desquels se généralise la relation client-fournisseur) et lien social (pétri par une relation discordante) afin d'en comprendre les effets sur les cadres, nous sommes conduits à reprendre la question de leurs rapports sous l'angle des limites inséparablement physiques et affectives qui se posent et s'interposent entre les individus (soit, entre un cadre et d'autres individus). La coopération, mais avec qui ? L'autre, le membre de l'équipe, l'autre, élément d'un autre service, l'autre, appartenant à un autre

(77) P. Dardot et C. Laval, *La nouvelle raison du monde*, op. cit., p. 311.

(78) Notre schéma qui place l'individu au centre de cercles concentriques a, on le voit, quelque chose d'illusoire. C'est un outil de penser qui nous permet de poser les problèmes, mais il n'est pas en mesure de refléter la complexité des réalités vécues. Malgré ses insuffisances, nous proposons au lecteur de le garder à l'esprit, telle une trame de lecture.

(79) Voir le cas de M. B dans *L'image des soi*.

site ? La question se pose dans les mêmes termes sous l'angle de la concurrence. Mais qui sont ces autres avec qui Je suis dans une relation de coopération et de concurrence ? Me sont-ils connus ? De quelle façon, en quels termes ? En fait, la complexification de ces assemblages brouille la visibilité « des qui », de ceux avec qui *je* suis porté à me penser dans une relation faite de coopération et de concurrence. On sent ainsi, confusément, que ma réussite est liée à l'échec des autres. Mais qui sont ces autres, sont ils des alliés ou des concurrents ? Ces ambiguïtés et ces confusions transparaissent à travers les propos tenus par certains représentants.

« M. Michael Bach, chargé du suivi des entreprises pour IG Metall, le syndicat allemand de la métallurgie, reconnaît qu'il n'avait « *jamais vu de solidarité européenne. En Allemagne, Brême a profité de la fermeture de sites Belges. Mais maintenant, chacun a assimilé le fait qu'il peut être le prochain à voir son site fermer. Cette insécurité soude les travailleurs qui s'opposent à la stratégie de l'entreprise au niveau européen.* » (...) Les syndicats européens vivent la contradiction entre la défense du marché du travail national et l'affirmation des valeurs internationalistes nécessaires pour constituer un contre-pouvoir syndical multinational face aux entreprises. (80) »

Bien sûr, à l'étage des relations interindividuelles (à l'intérieur d'une cellule de projet, par exemple), la question ne se pose pas, mais dès que l'on passe à l'étage supérieur des cercles concentriques, la visibilité « des qui » se brouille. On peut percevoir leur existence à travers des chiffres et des tableaux de bord, ou encore, comme nous l'avons signalé, à travers cet outil de management qu'est le *benchmarking*. Mais cela suffit-il à voir en l'autre un concurrent ou un allié ?

Les techniques de gouvernementalité jouent un rôle très important dans la mise sous tension et sous pression permanentes des salariés entre eux, de même que certaines d'entre elles invitent à penser les relations aux autres dans le registre de la coopération. Mais elles ne peuvent parvenir à identifier les contours des visages de l'autre qui se brouillent à mesure qu'augmentent les distances physiques des cercles concentriques qui s'établissent autour de l'individu. Ainsi cette relation discordante aux autres a-t-elle quelque chose d'irréelle. L'impossibilité pratique dans laquelle se trouvent les techniques de gouvernementalité d'identifier avec précision ceux avec ou contre lesquels le lien social s'articule doit alors compter sur la mobilisation du fantasme. Bien sûr, les techniques de gouvernementalité ne manqueront pas de capter l'énergie libidinale, visant ainsi sa conversion en énergie productive (l'exemple de la commerciale cité ci-dessus le montre à souhait) mise au service de l'organisation, mais permettent-elle d'identifier les visages de l'ennemi-ami ?

Mais, les cercles concentriques qui s'établissent dans l'espace physique peuvent-ils se superposer aux cercles de l'affectivité ? À l'étage des relations interindividuelles, la notion de proche – au double sens du terme, soit au sens de celui qui est à peu de distance physique de moi, mais aussi de celui qui m'est cher, avec qui mes liens sont étroits – joue intensément. Inversement, en s'écartant du centre du schéma, soit de l'individu, on risque aussi de ne plus sentir pour l'autre d'empathie. Les liens étroits résistent difficilement à la distance physique, et l'éloignement des cercles de parvenir à leur délitement.

Les cercles physiques et affectifs ne se superposent donc pas. L'absence de coïncidence entre ces cercles physiques et affectifs ne favorise donc pas non plus le prolongement de la discordance. Aussi, à mesure que l'on s'écarte de soi, l'injonction paradoxale risque-t-elle de se dissoudre, et l'absence de discours sur la coopération entre les entreprises (ou les firmes) laisser la place au seul concurrentialisme.

Ainsi, à une large échelle, le système perd en intensité paradoxante, réduisant ainsi, d'une certaine façon, le sentiment d'être en contradiction avec soi. Mais alors, cette contradiction risque aussi de se déplacer. En effet, cette victoire du concurrentialisme transformée en raison d'agir à l'exclusion de toute autre, peut alors s'opposer à l'identité idiosyncrasique des individus.

Le lien social se constitue sur la base d'un sentiment d'appartenance. Or on a vu que, dans le monde du travail, les nouveaux assemblages de la production portaient atteinte à la possibilité même de production de ce sentiment. L'avènement de ce sentiment se heurte

(80) T. Coloma, « ArcelorMittal, espoirs et obstacles d'un syndicalisme sans frontières », *Le Monde diplomatique*, Mai 2012, p. 6.

aussi à la généralisation de la relation client-fournisseur qui attise la pression exercée à chaque étage des relations sociales. Mais la concurrence qui déploie son emprise se double d'une nécessaire injonction à la coopération.

Ce système paradoxant peut pousser à se rapporter à l'autre sur le mode du calcul utilitariste, incite à voir en lui une source de profit potentielle qu'il faut chercher à préserver (81). Mais ce système fait plus encore ! Héritant des contradictions qui les dépassent, les individus sont alors portés à la méfiance et à la suspicion à l'égard des autres en même temps qu'ils sont invités à voir en eux des alliés. Ainsi le système paradoxant pousse-t-il au clivage intérieur. Il impose de se scinder de l'intérieur afin de pouvoir jouer sur les deux tableaux tout en évitant les risques de contamination. Une fois encore, le module de la séparation – conçu comme propriété de la subjectivité cadre – peut apparaître comme le moyen de s'accommoder de ces antinomies.

On a aussi vu que l'agrandissement des cercles concentriques ne facilitait pas l'expression d'une coopération fût-elle décrétée et encouragée par les techniques de gouvernementalité, bien plus, à un certain niveau (entre les entreprises ou les firmes), cette expression est littéralement empêchée. Dans ces conditions, le repli et la centration d'intérêt sur soi peuvent apparaître comme l'autre visage d'une impossible coopération. *Ainsi, en plus d'une suspicion à l'égard des proches, il nous semble possible d'avancer que ce décor soit alors en mesure de favoriser l'émergence de comportements paranoïaques, de délires de la persécution qui, convertis en énergie au service de l'investissement au travail (82), trouveront dans cette transfiguration une consécration sociale. De plus, en favorisant l'effacement d'un des deux termes, celui de la coopération, l'agrandissement des cercles concentriques empêche aussi de voir que la pression que l'on exerce sur les autres lointains et peu visibles accentue simultanément la pression que l'on exerce sur soi. Lors, la paranoïa risque aussi de trouver dans un arrière fond masochiste un allié de poids.*

Mais n'oublions pas que ce système affecte les individus quelle que soit leur position, faisant d'eux la cible et le bras armé des pressions exercées, mais aussi, et tour à tour, les émetteurs et récepteurs d'un appel à la coopération. Cette précision n'apporte pas de bémol à ce qui vient d'être dit, au contraire, elle suggère qu'il est difficile de ne pas voir dans cette double face d'une même pièce un principe à même de favoriser l'expansion des tendances qu'on a fait apparaître. Dans ces conditions, là où le droit entérine la concurrence généralisée comme modalité princeps du rapport à l'autre, on peut se demander si l'action politique garante du bien commun et de l'intérêt général – outre qu'elle rentre en contradiction avec l'un des ses piliers, la fraternité – est bien en mesure d'assurer la cohésion sociale ? Le problème, on le voit, dépasse de loin, l'actualité des cadres, car il touche à ce qui permet de faire tenir debout et ensemble les individus à l'intérieur d'un même espace. Mais d'emblée se pose la question des limites à donner à cet espace au sens juridique et entrepreneurial du terme. Dès lors que le politique ne se pose plus en tant que référent commun permettant de voir en l'autre un semblable, la porte s'ouvre en grand aux manifestations – enfin – libérées des exigences pulsionnelles.

(81) Dans ce système, il faut ménager pour tirer profit, ce qui est, rappelons-le, l'étymologie même du terme management. D'ailleurs, les cadres qui ont des fonctions managériales ne savent que trop bien que leur prestige dépend du succès, et donc des efforts fournis par les membres de leur(s) équipe(s).

(82) « Les *work addicts* développent un rapport d'assuétude au travail présentant les mêmes symptômes que celui des drogués. Dans un premier temps, l'hyperactivisme a des effets psychostimulants : hyperstimulation sensorielle, gratifications narcissiques, fort étayage groupal sur l'entreprise, fantasme de fusion entre le Moi et l'Idéal, etc. Mais très vite, d'autres effets se font sentir, comme l'impossibilité de se détendre, le besoin incercible d'activité, la migraine du week-end, l'angoisse des vacances, l'affaiblissement des capacités créatrices et fantasmatiques. » V. de Gaulejac, *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris, Éditions du Seuil, 2005, p. 179.

## TROISIÈME PARTIE

### LE RAPPORT AU FAIRE

Comme nous l'avons annoncé dans l'introduction de la seconde partie, nous allons à présent nous pencher sur les techniques de gouvernementalité qui guident les cadres dans le registre du faire, celui des tâches à accomplir. La trame de cette troisième partie peut donc se résumer à la direction suivante : *ce que je suis conduit à faire, soit, ce que je dois faire et la façon dont je dois le faire, a des effets sur moi*. Dans ce registre du faire, le rôle tenu – en termes d'importance, mais aussi au sens de vecteur du travail – par ces techniques croît en intensité, mais aussi, en étendue, du fait de l'éventail des cibles qu'à travers elles la pensée gestionnaire prend pour objet. En effet, ses points d'applications se diversifient, notamment parce que son regard s'affine sans discontinu.

*La pensée gestionnaire travaille tous azimuts et transforme les pratiques en prescriptions*. Le travail réel est converti en procédures. Cet effort de rationalisation du geste de produire traverse l'histoire du capitalisme. Les cadres, qui, à travers la figure de l'ingénieur, ont pu incarner les agents de cette modélisation, ne sont plus épargnés à l'heure actuelle par cette pensée qui sépare le travail du travailleur.

Les techniques de gouvernementalité cristallisent en elles cette pensée de la séparation, elles en sont une manifestation en même temps qu'elles la servent, conduisant les pratiques dans le registre du faire, indiquant les façons de procéder. La trame de ce chapitre prend appui sur cette séparation ; ici, l'hétéronomie joue à plein. Mais nous n'allons pas traiter ici des effets directs de cette séparation première sur les cadres. Notre porte d'entrée reste la même : comprendre comment et avec quels effets les cadres s'accommodent de l'existence d'écarts entre ce qu'ils jugeraient bon de devoir faire et ce qu'ils sont conduits à faire, cette fois, donc, exclusivement dans le registre des tâches qu'ils ont à accomplir.

Cette analyse va prendre plusieurs directions. Dans un premier temps, nous allons, pour ainsi dire, poser le décor de cette séparation, en montrant comment elle s'accomplit (*La dépossession*), puis nous montrerons jusqu'où elle peut entraîner certaines cadres (*Mensonge en acte et action du mensonge*). Par la suite, en nous appuyant sur des récits qui témoignent à n'en point douter de la brutalité de l'imposition en extériorité de procédures qui visent à modéliser le travail réel mais aussi, par là, le sujet du travail, nous aborderons la notion de privation sous différents aspects (*La privation de soi, La privation d'objet et La privation de sens*). Pour finir cette troisième partie, nous montrerons comment le cumul de ces privations plurielles peut jouer sur le sentiment d'une perte d'emprise sur les choses chez les individus, affectant l'idée qu'ils peuvent se faire de leur utilité en tant que sujet du travail (*Des sables mouvants*). Dans tous les cas, il nous faudra montrer comment et avec quels effets, les cadres parviennent à s'accommoder de ces écarts entre ce que la prescription leur dicte et ce que leur suggère de faire leur identité dans ses différentes dimensions.

#### CHAPITRE 11 – LA DÉPOSSESSION

Voir dans la séparation entre le travailleur et le (son ?) travail un point d'entrée dans la compréhension des écarts ressentis par les cadres dans le registre du faire, peut sembler anecdotique. Pourtant, l'analyse des entretiens réalisés nous suggère qu'il n'en est rien. De plus, c'est reprendre à notre compte une des caractéristiques majeures des techniques de gouvernementalité, leur imposition dans l'hétéronomie. Pour rappel, ceux à qui elles sont destinées ne les ont pas produites, pas plus qu'ils n'ont choisi ceux qui pour eux les confectionnent, alors qu'ils ne peuvent pas ne pas les utiliser. Cela ne veut pas dire pour autant que les cadres soient systématiquement mis à l'écart des processus d'élaboration des outils du management. D'un bout à l'autre deux opposés se dessinent : d'un côté l'élaboration par des spécialistes de techniques de gouvernementalité peut passer par la sollicitation de ceux à qui elles sont destinées, d'un autre, elle peut en faire l'économie. Comme nous l'avons signalé dans l'introduction, dans l'immense majorité des cas, c'est

la seconde solution qui est privilégiée, ce qui signifie que les cadres ne participent que rarement à l'élaboration des outils de management qu'ils utiliseront au quotidien.

C'est dans ce cas de figure, le plus courant donc, que l'inadéquation de l'outil au réel qu'il est censé appréhender et servir risque de se faire le plus sentir. Ce sentiment d'inadéquation peut être à l'origine d'un écart entre ce que les cadres sont conduits à faire (du fait de ces techniques) et ce qu'ils jugeraient bon de devoir faire. Ce cas de figure ne manquera pas de produire des effets sur les cadres. On pourra à ce sujet se reporter aux différentes manières au travers desquelles on illustrera la notion de privation. D'une certaine façon, et sous cet aspect, il est assez simple de montrer comment la distance qui sépare les producteurs de techniques de gouvernementalité de leurs utilisateurs peut générer des effets délétères sur ceux qui les mettent en œuvre.

Pourtant, ce n'est pas sous cet angle que nous allons introduire cette thématique de la séparation. Nous la traiterons en effet sous l'angle de la sollicitation. Ici, ceux à qui elles seront destinées sont donc conviés à participer à leur élaboration (83). Mais on va voir aussi que les modalités au travers desquelles ladite élaboration s'accomplit ne vont pas sans comporter quelques effets néfastes (sur les futurs utilisateurs) dus aux présupposés sur lesquels elles reposent.

Le projet de produire de nouvelles techniques de gouvernementalité s'inscrit souvent dans une volonté de changement, ou même de rupture. Dans la plupart des cas, l'intention d'améliorer l'efficacité des pratiques porte le projet et lui assigne ses fins. Ici, dans ce cas de figure, on sollicite donc ceux à qui ces techniques seront destinées. Ils deviennent volontaires. Des groupes de parole s'organisent, chapeautés par un consultant extérieur. Les individus sont invités à parler de leurs pratiques, poussés à se raconter, à décrire le plus finement possible la manière dont ils réalisent leur travail.

« Chargée de développement (cadre B dans la fonction publique) : « Tout à coup il a fallu changer les façons de travailler, et sous le nom de « projet managérial », on est rentré dans une logique d'argent, de résultat et avec perte de sens, et perte de reconnaissance des agents. Ces politiques sont arrivées vers 1994-1995 approximativement. C'est comme si on avait mal travaillé avant, et que maintenant il fallait s'y prendre autrement. (...) Il y a eu des formations au management. Sur le papier, c'était plutôt intelligent, mais sur la manière d'accompagner les gens c'était plutôt violent. Tout le monde pouvait aller à ces formations au management. A partir du moment où on était cadre, l'inscription était libre. C'est un cabinet de formation au management Suisse qui est venu. On devait interroger le système dans lequel on était, et puis voir les marges de progrès. On devait participer à cela. C'était un mode participatif. Il y avait un rapporteur qui faisait la synthèse, et puis après le cabinet disait : « Eh bien maintenant, engagez-vous. Dites : Demain, moi je m'engage à faire ça. ». Dites, « je » ». C'était un show. Un show qui déstabilisait un peu, puisqu'on parlait d'une parole collective, et puis tout à coup, le rapporteur, sans être prévenu, avait injonction à s'engager. »

Chacun des Je s'exprime. Des synthèses sont alors effectuées par les consultants sur la base de ces paroles individuelles. Avec ces synthèses, qui sont autant de montées en généralité, on passe alors du Je, ou plutôt, des Je, au Nous. Ce Nous synthèse des Je est alors redistribué en sens inverse, et chaque Je est convié à se réapproprier ce qui a été produit sur la base des paroles individuelles et converti en tout par abstractions successives. Difficile de ne pas accepter ce à quoi on a soi-même participé.

Pourtant, ce mouvement en va-et-vient qui part des Je – en passant par le Nous – pour y revenir risque aussi de déstabiliser ceux qui ont contribué par leurs paroles à l'alimenter. En effet, de l'élément au tout et du tout à l'élément, deux processus de généralisation sont à l'œuvre. Le premier se laisse aisément percevoir, les modes opératoires qui débouchent sur une synthèse ne peuvent s'embarasser des détails. Mais le second, celui qui va du Nous au Je fonctionne aussi par abstractions. Qu'est-ce qui le justifie d'un point de vue logique ? Ce mouvement en sens inverse n'est-il pas sous-tendu par l'idée qu'un Je est égal à un autre Je ? Si la sollicitation à ce type d'exercice de partage d'expérience peut être entendue comme une forme de reconnaissance du travail accompli, elle risque aussi de déboucher sur une incompréhension individuelle à l'encontre des nouvelles prescriptions du travail.

(83) On imagine d'autant mieux alors la charge potentiellement délétère d'une construction des techniques de gouvernementalité qui passerait outre la sollicitation de ceux auxquelles elles sont destinées.

On va à présent essayer de comprendre comment les tentatives déployées pour percer les secrets de la réussite peuvent faire des cadres (ici, des cadres commerciaux) les acteurs involontaires d'une dépossession de leur propre travail.

Une entreprise fait appel à un cabinet de consultant (qui sont aussi des *coachs*). Leur objectif : comprendre les clés de la réussite (les meilleures pratiques) en interrogeant les meilleurs commerciaux et, sur la base de ce travail d'analyse, établir des procédures de travail qui seront alors destinées aux commerciaux dont il a été dit qu'ils avaient un fort potentiel (84).

« Consultant 1 (dans un cabinet conseil) : Comment travaillent nos vendeurs, nos meilleurs vendeurs ? Qu'est-ce qu'ils font de différent des autres ? Qu'est-ce qui fait qu'ils réussissent mieux que les autres ? Et est-ce que c'est quelque chose qu'on est capable de dupliquer ? (...) Je vous rappelle l'objectif, on ne s'intéresse pas aux commerciaux en difficulté. On s'intéresse à l'excellence, c'est-à-dire à quelqu'un qui a un bon niveau. Qu'est-ce qui fait qu'il y en a qui passent encore à un cran au-dessus ? Le but, c'est d'accompagner ceux qui seraient susceptibles de passer cette barrière. Donc on va accompagner *a priori* des gens qui sont plutôt bons quoi.

Consultant 2 : On est là juste pour remarquer, et pour aller voir pourquoi chez eux ça marche. »

### Présentation de l'objectif visé aux meilleurs commerciaux

« Consultant 1 : Le problème de la personnalité d'une personne, c'est que c'est valable pour la personne, et sa performance est fondée là-dessus, sauf que ça aide pas l'entreprise. Où est-ce qu'elle est la différence entre un bon commercial et un commercial qui a des résultats d'exception ? Eh bien la plupart du temps, elle est pas dans le manuel, elle est nulle part. Là on a quatre heures pour ensemble retrousser nos manches et tâcher de la cerner. Qu'est-ce que vous faites en commun... quelles sont les pratiques qui font qu'à un moment donné on atteint un niveau d'excellence ? »

Les commerciaux sont alors invités à travailler en petits groupes afin de percer les mystères de l'exceptionnelle réussite de certains d'entre eux. Progressivement, se prenant eux-mêmes pour objet d'analyse, mais aidés en cela par les consultants, ils tâcheront de décrire la manière dont ils procèdent dans l'interaction avec le client potentiel. Afin d'affiner encore la démarche, le meilleur parmi les meilleurs vendeurs sera interrogé en aparté. C'est lui qui détient les secrets de la vente. Les deux consultants l'interrogeront alors sur ses techniques de vente, sur les intentions qui l'animent dans telle prise de position, sur les motifs de ses actes, sur ce que sont pour lui les expressions ou phrases clés de son discours, de même qu'on l'interrogera sur ses ressentis, ses perceptions et qu'on le poussera, par le questionnement à faire apparaître les présupposés sur lesquels reposent ses manœuvres en situation de vente.

Il s'agit donc de retenir les fruits de l'expérience, de ce savoir qui se construit et s'accumule à l'épreuve du réel du travail. Il s'agit, en perçant les secrets, d'extraire de la connaissance. Cette connaissance sera à son tour synthétisée par les consultants, elle se fera mode d'emploi, procédure. En ce sens, on peut dire que les consultants visent à rationaliser l'inexprimable pourtant convoqué à comparaître à travers leurs questions. Cet inexprimable pourtant rationalisé se transformera donc à son tour en procédures à suivre.

C'est par ce travail que naissent certaines techniques de gouvernamentalité. Partant de l'injonction à s'exprimer ceux que l'on considère comme les meilleurs, le processus de rationalisation (au sens gestionnaire du terme) extériorise leur savoirs, construit un objet qui existe alors en dehors d'eux-mêmes, objet qui servira alors de mode d'emploi (répondant à la question : « Comment réaliser le travail ? ») pour les autres... mais aussi pour eux. « Finalement, ce cadre technico-commercial qui va vendre des choses, il est totalement manipulé. Il croit qu'il participe à quelque chose d'important. Ces modes opéra-

(84) Les fragments qui suivent proviennent d'un documentaire de Jean-Robert Viallet intitulé *La mise à mort du travail*. Il s'agit ici d'un extrait du troisième et dernier volet de cette série, *La dépossession*. Vont apparaître successivement deux consultants, puis, par la suite, Christophe Dejours (psychiatre et psychanalyste), probablement invité à commenter les manières de procéder de ces deux consultants (1 et 2).

toires, quand ils auront été isolés, on va les enseigner, et ceux qui ne suivent pas, ils seront éliminés. En fait, il se fait prendre, parce que tout ça c'est l'antichambre de sa propre liquidation, ce qu'il ne sait pas. Ce qui au départ est donné sur le mode de la séduction, pour reconnaître aux meilleurs leurs mérites, est en fait réutilisé comme une méthode de terrorisation, parce que c'est ni plus ni moins que ça. Tout le monde le sait. Tout le monde le sent qu'en réalité, ça va devenir la nouvelle norme, c'est-à-dire la nouvelle prescription et, ou vous marchez, vous réussissez et vous restez, ou vous sortez. Donc, il y a dans la nouvelle performance une menace. Il y a une promesse, mais il y a en même temps une menace, et cette menace, elle est probablement quand même un des éléments importants de l'adhésion des gens, qui, évidemment, ne sont pas dupes, et qui savent très bien que, s'ils ne rentrent pas dans ce jeu-là, ils vont être liquidés. (85) »

Ce processus qui consiste, sur la base de l'expression des meilleurs à établir des normes et des procédures d'accomplissement du travail valant pour tous, repose sur plusieurs croyances. Tout d'abord, on avance implicitement que l'on est en mesure d'expliquer le succès d'une entreprise commerciale en le rapportant à certains comportements, attitudes et mots prononcés par le commercial. Autrement dit, on se fait fort de pouvoir enchaîner des causes à un effet, de dire le pourquoi de la réussite. Cette ambition s'inscrit dans une toile de fond explicative des relations sociales qui se caractérise par sa mécanicité. De plus, on considère – tout aussi implicitement – possible d'épuiser l'éventail des dites causes. En outre, on pose comme possible la reproduction des schémas de la réussite. Les causes ayant été identifiées avec certitudes comme débouchant nécessairement sur certains effets, il suffirait alors de les reproduire, de les appliquer donc, quelles que soient les circonstances. On a vu dans *Les raisons du sujet* que cette croyance était un trait majeur du penser managérial, aussi n'est-il pas étonnant de le retrouver à l'œuvre dans l'esprit de consultants formés au *coaching*.

Ce mode de penser qui repose sur la croyance dans la reproductibilité des raisons du succès (les secrets rationalisés) permet d'expliquer, et peut-être même de justifier, la diffusion (mais aussi la généralisation) de procédures produites sur la base d'expériences particulières. Ces croyances donnent le feu vert à leur expansion. Ainsi, les techniques de gouvernamentalité issues de ce type d'investigations risquent-elles aussi de nier l'inépuisable complexité du travail, et du même coup, les sujets au travail. C'est dans ces directions que nous allons à présent opérer, analysant sous différents angles et dans différents registres les effets de cette pensée de la dépossession dont héritent les outils du management.

## CHAPITRE 12 – MENSONGE EN ACTE ET ACTION DU MENSONGE

L'alchimiste gestionnaire transforme le travail réel, ou plutôt la perception qu'il s'en fait, en procédures qui guideront à leur tour le travail à réaliser. Par là, il ne permet plus aux donneurs d'ordre d'apprécier ce travail dans sa complexité. Mais ce processus de transformation éloigne aussi le salarié de son propre travail, en ce sens qu'on lui demande de l'effectuer et de le restituer dans le langage de la procédure qui l'a elle-même transformé. Ainsi, la dénégation du travail réel ne se situe-t-elle pas exclusivement du côté de ceux qui indiquent des directions et des objectifs à atteindre.

Les procédures rentrent en action, elles produisent leurs effets ! Issues de cette transformation, elles jouent sur les représentations des acteurs qui les mobilisent dans le quotidien de leur travail. Elles délimitent ce qui peut être pensé, ce qui peut être considéré comme relevant de la réalisation du travail, par ceux qui l'effectuent mais aussi par ceux qui l'évaluent... qui peuvent être les mêmes. Une fois encore la double réalité de travail des cadres qui conduit certains d'entre eux à occuper ces deux positions simultanément – de donneurs d'ordre et d'évaluateur –, complexifie les effets de ces procédures. Si la confrontation au réel du travail permet de sentir pour soi le poids des procédures, il ne s'ensuit nécessairement pas qu'il soit aisé d'admettre que ce poids se fasse aussi sentir pour les autres, ceux à qui l'on a demandé de réaliser une tâche qu'on évaluera. Se dessine ici un effet possible de l'injonction à arraisonner le travail réel dans le langage des procédures : dénier l'existence pour autrui de difficultés générées par cette réduction alors qu'on les ressent pour soi.

(85) C. Dejours, *La mise à mort du travail*, op. cit.

Mais n'oublions pas que c'est sous l'angle des arrangements avec soi que l'on veut aborder les effets des écarts. Pour entrevoir là où il peut y avoir écart, il faut revenir à ce que ne permettent pas d'apprécier les procédures issues de la rationalisation du travail réel. Ayant fait l'économie de la complexité, de l'inattendu, de l'imprévisible, en un mot, effaçant d'un trait les aspérités du réel, ces techniques délimitent avec précision le temps jugé nécessaire pour la réalisation du travail. Cristallisant une volonté d'accélération perpétuelle mise au service du rendement et de la concurrence, les procédures indiquent leur pulsation aux activités. Le temps se fait étalon de mesure de l'efficacité et de la qualité. Mais le problème réside bien évidemment dans le fait que, fonctionnant par abstraction du travail réel, ces procédures – qui guident à la fois les façons de réaliser le travail et le temps imparti pour y parvenir – ne peuvent prétendre définir avec précision le temps réellement nécessaire à la réalisation du travail. Du coup, elles peuvent pousser les cadres (mais pas seulement) dans plusieurs directions.

Certains chercheront à dissimuler le temps dont ils ont eu réellement besoin pour réaliser, dans le langage des procédures, le travail qui leur a été confié. D'autres tricheront avec les procédures pour respecter les délais, enfin, disons plutôt qu'ils s'écarteront de ce qui leur est demandé afin de laisser à penser que le travail qu'ils ont réellement réalisé les a suivies à la lettre.

Dans cette dernière direction, les écarts – entre ce que je suis conduit à faire et ce que je jugerais bon de devoir faire – peuvent affecter des valeurs telles que l'honnêteté et la sincérité chez les cadres. Ici, la rationalité à l'œuvre dans la pensée gestionnaire offre peu de recours pour combler ces écarts, on peut même penser, à l'inverse, qu'elle ne fasse que les accentuer. Les propriétés de la subjectivité cadre que nous avons fait apparaître, qu'elles agissent comme facteurs facilitant, ou pas, la prise de conscience des écarts, ou, en aval, qu'elles mettent à disposition des individus les moyens qui leur permettraient de s'en arranger, n'offrent pas, elles non plus, un matériau de pensée susceptible de les combler. Il y a fort à parier que les cadres se trouvent démunis face à leurs propres mensonges, ne trouvant en dehors d'eux-mêmes, ni dans l'identité cadre, ni dans leurs collègues, de quoi composer au moindre coût, avec ces attitudes qui peuvent instiller de la distance avec eux-mêmes.

Les présentations de bilans, des résultats obtenus, peuvent ainsi offrir le spectacle caché de la dissimulation. On peut chercher à travestir ce que l'on a fait, mais aussi occulter ce qui aurait dû être réalisé, mais ne l'est pas encore. Du coup, on s'avance, on prend des risques.

*« Enquêteur : Pour préparer cette réunion hebdomadaire, vous aviez une trame ? »*

Ingénieur (spécialisé dans la dépollution des moteurs) : En fait, il y a un rapport qui est fait après chaque réunion, où on dit les tâches à faire par untel ou untel, tel objectif pour la réunion suivante. C'est toujours la même trame qui est reprise, et le contenu évolue en fonction de l'avancement du projet. Autour du projet, il y avait une bonne dizaine de personnes, des techniciens, des cadres. On travaillait tous ensemble, et on avait tous des objectifs à remplir. Il fallait faire le point à chaque fois. Celui qui dirige la réunion disait : « La semaine, le plan d'action, c'était de faire ça. Maintenant, où est-ce que vous en êtes ? », « Si vous n'y êtes pas, pourquoi ? » En fait, on nous dépouillait par rapport à nos actions de la semaine, chacun notre tour. Je préparais la réunion. Je lisais le compte-rendu de la semaine avant d'y aller pour voir si j'avais répondu à toutes les actions, et j'essayais de trouver des éléments de réponse au plus vite, si je ne les avais pas atteints. Des fois, je pipôtai complètement. C'est-à-dire que je disais des trucs qui ne s'étaient pas passés et après je ramais, ou je me renseignais pour pouvoir faire les choses. »

Au cours de ces réunions, il est en principe demandé à chacun de se justifier. Les cadres sont conviés à s'expliquer. Mais on s'attarde davantage sur ceux qui n'ont pas atteint leurs objectifs. À quoi bon demander de se justifier ceux qui ont accompli avec succès leurs tâches ? Cette focalisation d'intérêt sur l'échec et ses raisons peut motiver la falsification du travail réel dans le but d'échapper à l'exercice (qui peut être douloureux, en tout cas, où l'on risque gros) de justification.

Poussés par les nécessités procédurales, nombre de cadres se trouvent ainsi portés à travestir leur travail réel. Mais les documents écrits laissent des traces. D'une fois sur l'autre, il faut repartir de ce qui précède et faire le lien avec le présent. C'est là que les écarts effacés entre le travail réel et les résultats du travail peuvent prendre une importance considérable. En effet, avec la durée, il devient de plus en plus difficile de les dissimuler et de les combler.

*La fréquence et le suivi des réunions de restitution peuvent ainsi transformer en habitude mentale l'exercice qui consiste à ne pas dire ce que l'on fait par respect des consignes. Il y a là le point origine d'un engrenage qui peut mener loin dans le mensonge aux autres. Au tiraillement qui assaille celui qui se voit contraint de ne pas pouvoir avouer ses malversations, fussent-elles accidentelles, s'ajoute le renoncement à une forme d'intégrité vis-à-vis de soi-même. L'aveu, dans ces conditions, peut être entendu comme le symptôme d'une incompétence. Mais à qui dire que l'on triche avec les règles ? Le monde du travail offre peu de lieux d'expression et d'écoute bienveillantes dans ce registre. Ce problème ne peut que se résoudre de façon solitaire.*

Mais le travail s'effectue en grande partie en commun, et il peut s'avérer difficile de cacher à ceux qui sont proches les malversations auxquelles on se résigne à se prêter. Le mensonge cimenter alors le collectif dans une communauté qui se fait fort d'occulter les distances qui séparent chacun de ses membres du travail prescrit. On sait que les collectifs permettent d'absorber les tensions et d'amortir le poids des contraintes. Ces collectifs du déni doivent eux aussi tenir dans la durée, et les techniques de gouvernementalité qui guident les manières de réaliser le travail et contrôlent son rendu peuvent tout à fait mettre en échec ces tentatives de protection. Mais le risque peut aussi venir d'ailleurs. Le traître pourrait tirer son épingle du jeu ! Pris dans et par ce mensonge qui soude afin de conserver le secret du travestissement, les cadres doivent alors, individuellement, s'arranger de ces situations embarrassantes d'un point de vue éthique. Difficile de résister au pouvoir d'attraction de cette communauté dont on peut dénigrer la nature d'un point de vue morale, mais dont il est difficile de ne pas justifier la raison d'être d'un point de vue pratique.

Cette distorsion entre la morale et la pratique peut être à l'origine de souffrances. En effet, rien dans l'identité catégorielle ni dans l'identité de métier n'est en mesure de fournir aux individus du matériau de pensée susceptible de composer avec ce type d'écart. Du coup, c'est la communauté cimentée par le déni qui peut venir au secours de ceux qui vivent douloureusement ces écarts entre ce qu'ils sont poussés à faire en raison du caractère inadapté des procédures et ce qu'ils jugeraient bon de devoir faire relativement à leur identité de métier responsable des tâches dont ils ont la charge.

Posons, avec toutes les précautions qui s'imposent, que *la nécessité dans laquelle se trouvent nombre de cadres de s'adapter dans des intervalles de temps réduits à des situations de travail aux logiques souvent opposées (86), ne favorise chez certains d'entre eux, si ce n'est une adhésion aux supercheries auxquelles ils consentent, mais une tendance à les juger inévitables*. De cette façon, pourrait retomber sur ses pieds celui dont la constance fait défaut ; voilà une modalité d'existence possible de ce que nous avons qualifié de « plein succès d'une adaptation en pointillé. » Mais à l'inverse, la prégnance du psychologisme – dont on a montré précédemment qu'elle portait les individus à trouver les raisons de leurs réussites ou de leurs échecs à l'intérieur d'eux-mêmes par abstraction des conditions à l'intérieur desquelles ils réalisent leur travail – risque, elle, de traduire la supercherie en incompétence. On le voit, adaptation en pointillé et psychologisme ne font pas forcément bon ménage.

Ainsi, la tricherie, les malversations et les supercheries jalonnent-elles le quotidien de certains cadres qui, dans l'incapacité de faire reconnaître et admettre l'existence d'écartes incompressibles entre ce que les procédures leur enjoignent de faire et leur travail réel, inventent, dissimulent, aménagent.

« Cadre (dans un service de contrôle technique de stérilisateurs électroniques à vapeur) : C'est un milieu où le procès de stérilisation est très procéduré, et la qualification opérationnelle c'est quelque chose qui est aussi très procéduré, c'est une norme, et donc, il faut vérifier plein de choses dans le détail. Au début, j'en ai bavé, parce qu'il [mon supérieur hiérarchique] était très exigeant. Le contexte normatif est très fort. (...) J'avais un rapport par jour à faire, le rapport de qualification opérationnelle du contrôle que j'avais effectué dans la journée : une machine par jour, un rapport par jour. (...) On pouvait enlever deux ou trois points de mesure, et puis on rentrait dans la norme, et puis ça passait. En fait, je me suis fait virer pour faute grave, parce qu'en fait j'en suis arrivé à un moment où le temps pris pour faire le boulot était trop conséquent, parce qu'une qualification opérationnelle c'est sur un jour, pas possible de dépasser, pour lui, il fallait que les choses

(86) On pourra se reporter à ce sujet au chapitre *L'image des soi*.

soient faites en un jour. Donc, il m'est arrivé plusieurs fois de rester chez le client jusqu'à 10 h du soir avec un technicien qui arrangeait la machine pour que les mesures passent finalement. J'avais trouvé plus ou moins une combine, pour gagner un peu de temps. »

Au cœur même de cette distorsion entre la morale et la pratique, de part son fait, se joue quelque chose de primordial dans la construction des sujets au travail. Précisons notre propos. On a vu comment, à travers des processus de retraduction, le travail réel se transformait en procédures. Par l'entremise de cette transformation, le travail réel (accompli par les salariés, cadres, et autres) devient la réalité du travail (pour ceux qui sont chargés de leur demander de le réaliser). D'un côté, le vraisemblable passe pour du vrai. D'un autre, le réel disparaît sous la réalité.

*Dans ces conditions, qui sont les acteurs du simulacre, ceux qui travestissent le(ur) travail réel afin de respecter au mieux les procédures ou ceux pour qui les procédures traduisent la réalité du travail ?* Il y a là un jeu de dupe à double face. Enjoignant au respect des procédures alors qu'ils se voient eux aussi conduits à les respecter, les cadres risquent d'être particulièrement affectés par ce jeu de dupe qui confine à la duplicité (au sens de ce qui est double, et qui désigne ici les deux faces d'une position-condition chez les cadres, donneurs d'ordre et chargés de les respecter, encadrant-encadrés, par exemple, mais aussi au sens du caractère d'une personne qui feint et joue des rôles). Quelle construction de soi dans cette duplicité ? Comment l'impossible articulation entre la pratique et la morale affecte-t-elle la construction au travail d'individus qui se voient empêchés d'exposer la vérité à son sujet ? La question est importante, car c'est dans et par cette articulation que les individus parviennent à se tenir droit et debout.

« Ingénieur informatique dans les télécommunications : Donc, concernant la pression que j'ai depuis un an, je ne la supporte plus, et jusqu'en janvier j'ai tenu le coup, parce que j'avais d'autres activités après le travail, et ces activités se sont un peu ralenties (...)... Donc après, petit à petit, le travail m'a pris les nerfs. Je dormais mal, je me réveillais très tôt, j'avais une pression perpétuelle de la part de mon responsable de service qui n'a aucune confiance en nous, qui nous surveille, qui est tout le temps à dire : « Tu vois, heureusement que je suis là, tu as vu ce que tu as fait, c'est de ta faute ! ». C'est que des choses comme ça. Il donne des plannings imaginaires, qui ne peuvent pas tenir debout dès le début, qui au lieu de durer deux jours, comme il le prévoit, durent en fait 5 semaines... On en est à ce point de décalage... Donc, il ne comprend rien quoi. Donc là, j'ai craqué. (...) Et ce jour-là, pour la première fois... Enfin, mon chef m'avait demandé, à propos du projet qu'il fallait faire en deux jours, mais qu'en fait au bout de cinq semaines, c'était toujours pas fini, il m'avait demandé : « Alors, c'est fini ? » et donc là, pour la première fois, j'ai... Pour la première fois j'ai menti. Je lui ai dit que j'avais fait ça, et puis ce n'était même pas vrai, j'ai même changé des dates dans des fichiers, et c'est la première fois de ma carrière où je trichais. Voilà, j'ai triché. C'est ce qu'on nous demande. Pour plaire, il faut tricher. Donc là, après, ça allait de moins en moins bien. Le week-end, je pensais au boulot. Je trouvais inintéressant ce que j'avais à faire, et je n'arrivais même plus à le faire, je n'arrivais plus à bosser quoi. Donc résultat, avant de craquer complètement, on m'a mis à l'arrêt pour me reposer. (87) »

Il n'est pas dans notre intention de réduire le mal-être de cet ingénieur aux effets des mensonges auxquels il se voit acculé du fait d'une distorsion entre ce que les procédures – lui – réclament de faire et le temps dont il dispose pour y parvenir. Pourtant on peut sentir, à travers son témoignage, comment le travestissement du travail réel qui conduit au mensonge aux autres peut affecter l'image que des cadres peuvent avoir d'eux-mêmes. La construction des individus au travail repose aussi sur le sentiment d'une fidélité à l'égard de soi-même qui découle à son tour d'une continuité qui va du dire au faire.

## CHAPITRE 13 – LA PRIVATION DE SOI

Les trois chapitres qui vont suivre peuvent être considérés comme faisant partie d'un seul et même bloc. On va pouvoir y observer des cadres aux prises avec des techniques de gouvernementalité qui cristallisent des manières particulières de lire le réel du travail et

(87) Extrait emprunté à E. Roussel, *Vies de cadres*, op. cit., p. 164-165.

donc, par voie de conséquence, participent de la construction (de la réalité et de soi) de celui qui les mobilisent. Ici, les techniques prennent à bras le corps le sujet même du travail, lui dictant ses faits et gestes jusque dans leurs moindres détails, là, c'est l'objet du travail qui devient le point d'application des dites techniques, affectant, par un effet en retour, ceux qui sont chargés de les mettre en œuvre, ailleurs, c'est la conjonction de ces deux orientations qui joue de toute sa violence et porte atteinte à la valeur et au sens même du travail pour celui qui le réalise. Chacune de ces directions fera l'objet d'un chapitre. Chacun d'entre eux nous permettra d'apprécier la force des inextricables relations qui se tissent et se nouent entre l'homme et la (sa ?) matière.

Dans chacune de ces orientations, on verra que, non seulement les propriétés de la subjectivité cadre n'empêchent pas la prise de conscience d'écarts entre l'être et le faire, mais qu'au contraire, elles la facilitent, et ce sans nécessairement donner aux cadres les moyens de pensées à même de les résorber. La porte d'entrée de la dépossession (du travailleur de son travail) reste ici pertinente. *Les fruits de cette dépossession sont happés par la pensée gestionnaire qui, comme nous l'avons dit, réintroduit dans le réel le travail prescrit.* Cette prescription en extériorité fruit de la dépossession alimente un sentiment de privation. À l'intérieur des trois chapitres à venir on va décliner cette notion centrale sous différents aspects, privation de soi, privation d'être aux autres et privation d'être soi. La dépossession, œuvre de la pensée gestionnaire, sera donc ici envisagée dans ses relations avec la construction du sujet au travail.

Nous allons débiter notre itinéraire qui va nous conduire sur les terrains de la privation, en rapportant les propos tenus par un architecte de la fonction publique belge qui travaille à la régie des bâtiments. La régie des bâtiments fonctionne comme une agence immobilière de l'Etat Belge. Mais depuis une vingtaine d'années ce dernier a commencé à mettre en vente ses bâtiments afin de rééquilibrer ses comptes. Cette mise en vente du patrimoine s'est accompagnée d'une réduction des effectifs (départs volontaires, non remplacements des départs en retraite) et des moyens mis à disposition de ceux qui ont la charge de cette gestion. Le travail va s'en trouver modifié.

« Architecte (à la régie des bâtiments) : Mon travail consiste dans l'hébergement des institutions fédérales. La régie des bâtiments était un outil magnifique il y a encore 15-20 ans, avec un haut niveau d'expertise, et on lui a tout sucé. À partir de 1996, il y a eu une décision prise par le gouvernement de l'époque de vendre tous les bâtiments de l'État. (...) Avant, au niveau de la régie des bâtiments, il y avait un directeur général qui était issu de la hiérarchie, qui avait fait ses classes, qui connaissait parfaitement l'administration, qui connaissait les hommes et les structures. Maintenant, on a un jeune blanc-bec en costard cravate, qui est parachuté d'un cabinet et qui gère la régie des bâtiments comme on gère une entreprise de petits pois. C'est la même image. Ils ne connaissent pas le métier. C'est une norme internationale, très tendance. On voit apparaître ces gens qui sortent de nulle part, et qui gèrent une boîte de mercenaire comme une boîte de construction ou de petits pois. (...) C'est-à-dire que maintenant, le privé est partout. J'ai eu une formation obligatoire la semaine passée sur la gestion de client. Quelque chose de très pragmatique. Un monsieur en costard cravate est venu nous expliquer qu'il fallait maintenant ne plus penser à créer, mais à être des gestionnaires. C'est finalement un contractuel endimanché, expert en communication, qui vient nous apprendre ce que sera notre métier. C'est cocasse !

*Enquêteur : Qu'est-ce qu'on vous a enseigné dans cette formation ?*

Architecte : C'était d'une grande futilité. L'après-midi a été consacrée à : comment se servir d'un téléphone. C'est un peu pathétique. Il y a un nombre de sonneries à respecter, donc 4 sonneries au maximum. On doit s'enquérir de savoir quand on a décroché si le client au bout du fil n'a pas fait un tour de carrousel parmi les répondants. On doit aussi avoir un phrasé bien spécifique, le même en toutes circonstances, donc : nom, prénom, « Que puis-je pour vous ? », etc. quelle que soit la personne qu'on a au bout du fil, obligation de structurer le dialogue, le langage. On a appris aussi les mots à dire, les mots à ne pas dire, les bévues à ne pas commettre. Le matin a été consacré aux attentes psychologiques du client, ce qu'il aime entendre, ce qu'il n'aimerait pas entendre, comment être efficace. (...) Évidemment, le formateur a été pris à partie. En fait, on est en train de nous dire tout une série de choses, mais sur le fond du problème, notre travail n'est plus organisé, en fait, il a été désorganisé, il a été déstructuré.

*Enquêteur : Pourquoi dites-vous que c'est très pathétique ?*

Architecte : Parce que, sans prétention, on a quand même un cursus scolaire et professionnel qui fait qu'on n'a pas forcément besoin d'un cours pour appliquer des notions évidentes de courtoisie, de dialogue.

*Enquêteur : Comment avez-vous ressenti le fait que, dans cette formation, on vous dise comment il faut que vous vous adressiez au client, quels mots il faut employer, etc. ?*

Architecte : C'est une insulte en fait ! C'est une insulte à notre qualité intrinsèque. C'est une insulte à notre façon d'être, à notre rôle et à la régie des bâtiments. Il y a la fonction, le rang... Je ne me suis pas arrêté à des études de technicien, j'ai fait six ans supplémentaires, et qu'on me dise combien de coups de sonneries je dois attendre pour décrocher, c'est pathétique, c'est pathétique. Quand j'ai dit au formateur : « Vous savez, quand on ne décroche pas, c'est peut-être parce qu'on est déjà avec un autre client en train de résoudre un problème qui est peut-être plus important. ». Le formateur a juste dit : « Si ça ne vous plaît pas, vous partez. » C'est très pathétique. (...)

*Enquêteur : Est-ce que vous pourriez me dire ce que sont, selon vous, les effets subjectifs des pratiques managériales ? Quels effets ont sur vous ces pratiques ?*

Architecte : [silence] Pour l'instant, j'ai le sentiment d'un stress accru. J'aime les challenges, mais faire des challenges avec de mauvaises armes, c'est très compliqué. Le week-end, j'arrive de moins en moins à faire le vide par rapport à mon travail. Je me dis : « Celui-là, il faut que je lui envoie un mail. » Il y a une forte pression que je ne ressentais pas il y a 5-6 ans. (88) »

*Comment cette privatisation en marche s'accompagne-t-elle d'une privation de monde pour soi ?* En analysant les propos qui précèdent nous allons tenter d'apporter des éléments de réponse à cette question délicate. Pour ce faire, nous chercherons à décrypter les effets que peuvent produire sur ce cadre l'injonction qui lui est faite d'appliquer un type particulier de techniques de gouvernementalité. Mais comment caractériser ces techniques ?

La pensée gestionnaire rentre en scène. À travers elle, le processus de dépossession-restitution du travail s'accomplit, qui réécrit et recodifie les façons de faire et d'être au travail. Ce réhabillage par les techniques de gouvernementalité suit un processus ponctué de deux principales étapes : il commence par une déconstruction et se poursuit par une restructuration du travail. Mais le code s'impose dans l'hétéronomie la plus radicale. Les sujets qui devront mobiliser ces techniques ne sont pas conviés à s'exprimer sur la manière dont ils réalisent et/ou aimeraient réaliser leur travail. Déconstruction et restructuration s'accomplissent à l'écart de la volonté des acteurs concernés.

Par la première, on jette aux orties le passé et le présent. Les savoir-faire produits de l'expérience accumulée dans les confrontations quotidiennes avec le réel du travail sont niés. On repousse et tient pour négligeables les façons de faire déjà constituées. Par là, on fait aussi fi des capacités d'adaptation des individus aux circonstances changeantes qu'ils ont déjà pu rencontrer. Ces capacités, le fragment d'entretien le montre, renvoient aux héritages culturels et aux savoirs validés par l'institution scolaire. Accumulées au cours des trajectoires individuelles, ces compétences sont niées dans leur existence, leur raison d'être et leur nécessité. Il convient d'en faire table rase, et ce que l'on demande de rejeter n'est pas mince, on le voit ! L'identité idiosyncrasique et l'identité de métier sont mises à mal par cette politique du déni.

Mais les techniques mènent le jeu de la reconstruction. Elles visent le global et le détail. La relation au client est réinitialisée. Elles se proposent de la remodeler. Des mots, expressions, phrasés sont mis à disposition de chacun, c'est par et à travers eux que la relation au client devra désormais s'établir. Parmi ces techniques mises à disposition des salariés, on trouve celles qui permettent de comprendre, puis de capter les désirs du client. Tous les clients seront désormais logés à la même enseigne, abordés et traités suivant le même code. Une contradiction se fait jour, lourde à porter, difficile à vivre : l'injonction à personnaliser la réponse au client afin d'améliorer la qualité du service rendu s'accomplit par le déploiement de techniques de gouvernementalité qui traitent tous les clients de la même façon.

L'imposition à sens unique de ces techniques de gouvernementalité est d'une rare violence. La violence est triple. Elle prend pour cible l'utilisateur, le client et le réel du travail. L'utilisa-

(88) Ce fragment a déjà été utilisé dans un article ; voir E. Roussel, « Les effets subjectifs des pratiques managériales » in MANA, « Extension du domaine du management », *op. cit.* p. 140-141.

teur car, comme on vient de le dire, ce qu'on lui demande de taire et d'oublier renvoie ni plus ni moins à ce qu'il est et pense devoir faire. Le client n'est pas non plus épargné par la violence qui émane de cette reconstruction des échanges. Là aussi, les spécificités de chacun sont passées sous silence, condamnées à s'effacer du fait de l'application d'une terminologie identique et prédéterminée alors que chaque salarié est pourtant convié à capter les désirs individuels. Le réel du travail, enfin, dont le client fait d'ailleurs partie, est évacué par le simple fait que l'on présuppose que ces technologies de gouvernement parviendront à en saisir le contenu et la richesse. Pourtant, le même phrasé employé « en toutes circonstances » porte le signe de la dénégation du réel à l'œuvre.

« Ne plus penser à créer » ! *Ce précepte tient lieu de conclusion logique à un raisonnement qui prétend pouvoir comprendre à l'avance le réel du travail. Ici, c'est le sens de l'autonomie dans le et au travail, propriété essentielle de la subjectivité cadre, qui est mis en danger par l'injonction à l'application de tels outils.*

Ces techniques de gouvernementalité heurtent frontalement les trois formes d'identité qui, dans le cadre de notre schéma théorique, structurent ce dont les cadres disposent afin de prendre conscience d'éventuels écarts, et qui peut leur permettre de s'en accommoder. L'héritage culturel est bafoué, le savoir-faire propre à l'exercice du métier est dénigré et l'autonomie récusée. Les propriétés subjectives propres à ces trois formes d'identité ne sont plus sollicitées, plus encore, la pensée gestionnaire leur dénie même un intérêt pratique ; il suffirait d'appliquer à la lettre le travail prescrit pour remplir avec succès l'objectif de la mission.

Le sujet *du* travail est comme englouti sous le poids de l'hétéronomie. Mais comment le sujet *au* travail peut-il s'accommoder de cette situation, de quels moyens dispose-t-il pour y parvenir, et quels peuvent être les effets des arrangements auxquels il procédera avec lui-même ? Pour penser ces questions, il nous faut reprendre des notions essentielles.

Poussé par ces techniques de gouvernementalité qui, guidant jusque dans leurs moindres détails ses faits et gestes, négligent les propriétés multidimensionnelles de sa subjectivité, l'architecte se voit porté à devenir un autre que lui-même. En ce sens, ces techniques qui codifient minutieusement les manières d'être et de faire effacent un sujet tout en le remplaçant par un autre, par un autre que soi mais qui doit pourtant être porté par le sujet. En un mot, on dira que *ces techniques participent de l'aliénation de ce cadre, elles en sont le vecteur, le moteur et le bras armé... l'outil.*

Être aliéné, c'est bien être aliéné à quelque chose. Ce quelque chose, un idéal, par exemple, exerce une attraction telle qu'il parvient, à force d'être désiré, par se substituer au sujet désirant. Être aliéné, c'est devenir autre, ne plus être soi-même, être dépossédé de soi, ne plus se reconnaître (89). Mais l'autre qui se dessine en soi et qui est porté par le sujet s'introduit dans la violence de l'hétéronomie radicale qui codifie les manifestations de l'être et de ses gestes. Les propriétés identitaires des cadres, et de ce cadre, n'en favorisent pas l'intériorisation. Au contraire, la substance de ces propriétés favorise plutôt la prise de conscience des écarts entre ce que je suis conduit à faire et à être, et ce qu'il me semble opportun de devoir faire et d'être ; « *C'est une insulte à notre qualité intrinsèque. C'est une insulte à notre façon d'être, à notre rôle et à la régie des bâtiments.* »

Cette aliénation douloureuse fait de soi (ou du soi) un individu inapproprié à l'usage du réel du travail. C'est en ce sens que nous posons que ces techniques de gouvernementalité favorisent la privation de monde pour le sujet du travail (90). « Pour des êtres qui ont en

(89) Cette définition sommaire de l'aliénation reprend à son compte deux lignages sémantiques, d'un côté la branche hégéliano-marxiste, de l'autre la ramification lacanienne. « Le sujet « s'aliène à lui-même » dans la reconstruction d'une image fictionnelle : le moi ; il s'agit d'une espèce d'« hypothèque » du sujet, découlant de la rencontre avec le désir de l'Autre. » M. C. Poli, *Le concept d'aliénation en psychanalyse*, Figures de la Psychanalyse 2005- 2 (n°12) | ISSN 1290-3493 | ISSN numérique : en cours | ISBN : 2-7492-0413-5 | pp. 45-68. « Et l'on peut dire que l'homme lui-même est fait autre par identification à cet idéal, par projection de soi dans l'autre. » P. Ricœur, « Aliénation », Encyclopédie Universalis, V 1, Version 2006. L'extension de la notion d'aliénation est contemporaine de la multiplication des sphères dans lesquelles circulent les figures de l'autre qui agissent alors comme autant de lieux où peut s'exercer « le soupçon que l'homme conçoit à l'égard de sa propre condition, soupçon d'être dépouillé de quelque chose qui lui appartient au profit d'un autre, soupçon que, par ce vol ou ce viol, il devient un autre que ce qu'il veut être ou doit être. » P. Ricœur, « Aliénation », *Idem*.

(90) « *Mundus* était utilisé en latin comme un adjectif désignant la qualité de ce qui est propre, d'abord au sens d'être nettoyé, mais aussi au sens d'être « propre à », c'est-à-dire de pouvoir être utilisé pour faire quelque chose. Ce qui est mundus, c'est ce qui est prêt à, ce qui est disposé pour, c'est-à-dire ce qui est prêt pour un usage, ou ce qui est à notre disposition de sorte que nous puissions en faire quelque chose. » F. Fischbach, *La privation de monde. Temps, espace et capital*, Paris, Vrin, 2011, p. 7.

propre la qualité d'être dans un monde (...), le fait d'être privé de monde et de mener une existence sans monde implique une dépossession fondamentale qui est en même temps une forme essentielle de mutilation. (91) » Non seulement, le sujet ne se reconnaît plus dans ce qu'il fait, mais ce qu'il est le sépare de la représentation qu'il se fait d'un bon usage de soi au service du réel du travail.

Ici, *la dépossession* (qui, détachant le sujet, du faire, transforme le réel du travail en prescription) *qui vient à l'appui d'un processus de privatisation débouche sur une privation de monde pour le sujet du travail*. Mais comment composer avec l'injonction à la dissimulation et à la disparition de soi ? Comment s'accommoder du sentiment – objectivement fondé – que ses propres potentialités subjectives sont interdites, étouffées, enfermées ?

Il semble que le cadre dont il est ici question ne parvienne, ni à dénier ni à refouler ces traits caractéristiques constitutifs de ses conditions de travail. Ce n'est donc pas par là qu'il parviendra à dépasser le sentiment de dépossession et de privation de monde pour soi. Ces questions resteront-elles sans réponse ? Probablement, car rien ne nous laisse à penser que les attributs des différentes facettes de son identité pourraient fournir à ce cadre les éléments qui lui permettraient de s'arranger de ces écarts... à l'exception toutefois du module de la séparation qu'on a fait émerger en tant que propriété subjective de l'identité cadre.

Ce module de la séparation est-il apte à maintenir des distances avec cet autre que soi qui s'infiltrerait insidieusement ? Il est envisageable de répondre par l'affirmative à cette question. *La séparation viendrait alors à la rescousse du soi, lui épargnant le danger mortifère d'une mutilation d'essence*. L'arrangement face à ces écarts incompressibles s'effectuerait alors par le renoncement passager à être soi. L'existence et non la coexistence de ces deux soi serait rendue possible par la force de la séparation. *Propriété de la subjectivité, le module structurant de la séparation porte aussi en germe la possibilité d'un brouillage identitaire*.

## CHAPITRE 14 – LA PRIVATION D'OBJET

*« Avec sa croyance aveugle dans les grilles et les procédures techniques du discours scientifique, son idéal d'efficacité à court terme, son souci de conformité aux normes et de revalidation fonctionnelle, son rêve de connaissance prédictive à l'égard d'individus réduits à leur fonction numérique, la psychologie « scientifique » dessine un cadre qui colle parfaitement aux standards orthopédiques du management contemporain. »*

Y. Cartuyvels

La situation que nous allons décrire à présent va nous conduire dans un tout autre espace de travail, celui de l'hôpital psychiatrique. Ce qui va produire le sentiment d'écarts prend ici naissance dans l'opposition d'approches théoriques, les unes étant portées par certains cadres de santé mentale, les autres par leur direction (mais les groupes ne sont pas toujours, loin s'en faut, aussi clairement séparés). Ces conflits d'approches sont lourds de conséquences pour la pratique car chacune d'elles contient et révèle une représentation du patient, de ses troubles et des raisons de ses troubles, et donc, à chaque fois, une manière particulière de les prendre en compte pour tenter de le(s) soigner. De la théorie choisie dépendent donc des méthodes de traitement.

Ainsi, les désaccords sur le fond (sur la théorie) risquent aussi de porter les individus à procéder d'une façon qu'ils réprouvent à l'encontre de l'objet même de leur travail, le patient. Le cadre de santé mentale dont nous allons rapporter ci-dessous le témoignage se trouve dans une situation extrêmement délicate. Non seulement, il se place en opposition face aux courants de pensée (et donc de traitement) qui progressivement envahissent les espaces de la santé mentale, mais qui plus est, en tant que cadre, il se trouve en position de devoir les transmettre aux membres de son équipe.

Mais la difficulté de sa situation tient aussi à une forme d'accords entre les penseurs qui l'entourent. À ce propos, nous allons essayer de montrer en quoi le penser propre à la

(91) F. Fischbach, *La privation de monde*, op. cit., p. 8.

psychologie « scientifique » – à l'œuvre dans les courants théoriques auxquels il s'oppose – a de nombreuses affinités avec le penser gestionnaire qui, à son tour n'est pas sans points de ressemblances avec le penser managérial (92). Ces homologies provoquent la résistance de ce cadre à se manifester dans plusieurs directions.

Les représentations qu'il se fait de son travail, de son rôle en tant que cadre et de ses patients sont d'autant plus mises à mal qu'elles doivent faire face à cette harmonieuse cohérence qui lie des modes de pensée qu'il désapprouve (dès lors qu'ils prennent la maladie pour objet). Sa résistance n'a, pour l'instant, pas cédé du côté de la facilité de l'acquiescement. Mais, du fait des affinités qui font s'emboîter la théorie au penser gestionnaire et au penser managérial, les efforts à fournir afin de maintenir ce qu'il pense être en son devoir de réaliser risquent d'être sans limites assignables.

Mais qu'est-ce qui nous permet d'avancer que des affinités lient entre eux ces différents modes de penser ? Et comment caractériser l'approche psychologique qui tend à envahir les espaces de la santé mentale (mais pas seulement) ? Le penser gestionnaire et le penser managérial ayant été décrits et analysés respectivement dans les chapitres *Qu'entendons-nous par pratiques managériales ?* et *Les raisons du sujet*, c'est sur le penser propre à la psychologie « scientifique » que va porter à présent notre intérêt. Mais nous ne manquerons pas, chemin faisant, de montrer les affinités qui les lient.

La sortie, en février 2004, d'un rapport de l'INSERM (Institut national de la santé et de la recherche médicale) portant sur l'efficacité de plusieurs psychothérapies a offert aux thérapies cognitivo-comportementales (TCC) une légitimité qui leur a permis de s'infiltrer dans les divers espaces qui prennent pour objet la santé mentale. C'est à ces TCC que le cadre de santé dont nous allons rapporter les propos fait implicitement référence dans son témoignage.

Les TCC sont issues de la psychologie dite scientifique, ou psychologie expérimentale. Leur tour de force consiste à transformer la maladie en symptômes mesurables et quantifiables. Elles visent alors l'éradication du symptôme sans porter d'attention particulière au sens qu'il peut avoir pour la personne concernée, pas plus qu'elles ne portent d'intérêt au sens que peut avoir ce symptôme dans un environnement donné. L'analyse causale du symptôme se fait dans un schéma mécaniste et linéaire. Ce champ d'analyse ne laisse pas de place aux interrogations qui prennent pour objet – et conçoivent donc comme éléments causatifs possibles – l'histoire et les contextes de vie du sujet.

On retrouve ce schéma causatif à l'œuvre dans le penser gestionnaire. À l'intérieur de ce schéma de pensée – que l'on retrouve aussi bien du côté des TCC que des raisonnements gestionnaires et managériaux –, on n'entre pas dans l'analyse compréhensive de la subjectivité de la personne en souffrance. « Il s'agit d'exclure toute subjectivité du symptôme psychique, défini par une liste de critères « objectifs » supposés mesurables. Ces check-lists répertorient des « troubles » aux traitements soit-disant « spécifiques ». Des symptômes « cibles » sont ainsi isolés, le but étant de les faire « disparaître » sans prendre en compte la dynamique particulière de leur causalité. (93) »

Empruntant leurs modes d'administration de la preuve à la psychologie « scientifique », les TCC portent aussi la marque des limites et des présupposés spécifiques aux protocoles expérimentaux. Sous ces différents aspects, les similitudes avec le penser gestionnaire et le penser managérial sont criantes. Ainsi, les représentants des TCC croient-ils dans la neutralité axiologique des producteurs de savoirs, neutralité axiologique qui conférerait validité et légitimité aux résultats produits à l'intérieur d'un cadre et d'une méthodologie rigoureux, rigueur de la méthodologie et neutralité axiologique seraient alors gages d'efficacité, et la recherche de l'efficacité devenue objectif légitime en soi délimiterait le champ des raisonnements possibles. Dans ce schéma mental, l'efficacité est posée comme fin en soi et devient critère de vérité (94).

On retrouve donc là de nombreuses similitudes avec le penser gestionnaire qui « trouve dans le modèle expérimental les fondements d'une scientificité qui lui échappe (95) » et

(92) On pourra se reporter au chapitre *Les raisons du sujet* qui traite cette thématique.

(93) M.-H. Doguet-Dziomba, « Pour un manifeste de la psychiatrie du XXI<sup>e</sup> siècle », in *La Cause freudienne. La famille résidu*, Paris, Navarin, N° 65 Nouvelle revue de psychanalyse, 2007 p. 21.

(94) De plus, la possibilité d'une reproductibilité des résultats attendus dans un cadre expérimental a pu déboucher sur une standardisation des remèdes susceptible de combler les exigences en termes de réussite, de performance et d'efficacité.

(95) V. de Gaulejac, *La société malade de la gestion*, op. cit., p. 52.

visé l'éviction de tout ce qui ne peut être traduit en facteurs d'efficacité. « Le seul critère reconnu comme donnant du sens est le critère d'utilité. La question n'est plus alors de produire de la connaissance en fonction de critères de vérité, mais selon des critères d'efficacité et de rentabilité à partir des objectifs fixés par le système. C'est un autre aspect de la rationalité instrumentale qui tend à considérer comme irrationnel tout ce qui ne rentre pas dans sa logique. (96) ». Mais, les similitudes sont aussi nombreuses avec les modes de pensées à l'œuvre dans les espaces de formation au management que l'on a dit marqués d'empirisme, de souci d'efficacité et d'une forme de psychologisme qui, dissociant la compréhension des individus des environnements dans lesquels ils gravitent, réduisait les difficultés de ceux-là à une affaire privée.

« Mais qu'est-ce qu'être « efficace » dans le champ de la santé mentale ? Supprimer un symptôme ? Aider à mieux vivre avec celui-ci ? Qui définit et fixe les seuils d'efficacité ? La science ? Le thérapeute ? Le sujet ? Sont-ils identiques d'un individu à l'autre ? Peut-on seulement les fixer ? On ne sait trop, sinon que l'efficacité est garantie par la scientificité de la démarche : à la différence de la psychanalyse (...), la psychologie « scientifique » reposerait sur des protocoles neutres et rigoureux, des hypothèses ou vérités falsifiables que l'on hésiterait pas à jeter à la poubelle dès qu'elles sont falsifiées par l'expérience. (97) »

Mais quelle discipline à l'intérieur des sciences humaines peut prétendre au respect de ce critère de falsifiabilité ? L'impossible établissement de règles qui vaudraient pour tous, et donc, pour chaque individu, ne limite pourtant pas les prétentions des TCC. Ainsi, ce qui se trouve bafoué n'est autre que l'humain dans sa singularité. Ici, le recours au critère de falsifiabilité ne peut se faire qu'au détriment de l'humain.

La prééminence accordée à ce type de thérapie relève donc en soi d'un enjeu majeur pour la société. En effet, on y voit comment s'articulent et se combinent une conception particulière de l'homme qui est elle-même étroitement liée à une représentation des liens qui l'unissent, ou pas, à des environnements pluriels dans lesquels il s'insère et au travers desquels se nouent, ou pas, des relations d'influence entre lui et eux. Mais ici *prédomine la désinsertion (de ces espaces et relations d'influence) et la désaffiliation*. Ces tentatives – réussies d'un point de vue pratique, mais fallacieuses d'un point de vue théorique – d'abstraire l'individu de ses liens horizontaux et verticaux débouchent sur un mode de compréhension linéaire, univoque et plat.

Pour toutes ces raisons, *il nous semble possible d'avancer que les modes de pensées à l'œuvre dans les TCC peuvent s'acoquiner sans trop d'effort, et peut-être même en pouvant compter sur leur soutien, avec les modes de pensée qui innervent la rationalité gestionnaire et l'esprit managérial*. D'autant que, pour certains auteurs, les similitudes ne s'arrêtent pas là ! À titre d'exemple, la recherche de la disparition des troubles chez les enfants, conduit les partisans de la TCC à proposer de « fournir aux enfants des attitudes d'adaptation. Celle-ci passe avant tout par un enseignement « à la connaissance et à la maîtrise de ses émotions », et à l'acquisition de « compétences nécessaires à la gestion pacifique des conflits ». (98) » Du côté de la formation des managers, nous avons pu mettre en évidence comment était traitée la question du stress : le stress (le stress pris comme objet de gestion pour lui-même) dissocié de ses conditions sociales de production était en effet confié à celui qui en était le porteur, à lui de le gérer à travers un ensemble d'outils et de méthodes mis à sa disposition. *Ici et là, le trouble est conçu comme un comportement inapproprié qu'il convient de rectifier. En ce sens, TCC et formations managériales participent toutes deux à l'apprentissage à un travail de contrôle de soi sur soi mis en forme par – et pour ? – autrui.*

En outre, les raisons qui président au succès des TCC dans les métiers de la santé (mais pas seulement) sont homologues des motifs qui justifient l'arrivée de certaines techniques managériales et autres outils de gestion : la recherche d'une maximisation des

(96) *Ibid.*, p. 55.

(97) Y. Cartuyvels, « À propos du Livre noir de la psychanalyse », in J.-A. Miller (sous la dir.), *L'anti-livre noir de la psychanalyse*, Paris, Seuil, 2006, p. 167.

(98) Michel Normand, « Quand les TCC sont érigées en politique nationale de santé mentale », in *L'anti-livre noir de la psychanalyse*, op. cit., p. 203 fait ici référence à un rapport INSERM disponible sur Internet, *Santé des enfants et des adolescents. Propositions pour la préserver*, rapport établi à la demande de la Caisse nationale d'assurance-maladie des professions indépendantes (CANAM), expertise opérationnelle INSERM, Paris, Ed. INSERM, 2003.

profits escomptés établie sur un rapport bénéfice/risque (99). Ici, les raisons de l'acceptation de la méthode préconisée se trouvent d'avantage du côté de la croyance dans leur capacité à servir des objectifs économiques que dans le respect d'une épistémologie rigoureuse.

La description, sans doute sommaire et schématique, de l'air du temps théorique à l'intérieur duquel baigne le cadre de santé mental que nous avons interrogé était, nous le pensons, nécessaire à la compréhension de ses propos, elle permet en tous cas de mieux les apprécier. Reste à savoir si « la psychologie « scientifique » dessine un cadre qui colle » à la conception qui est la sienne de ce que se doit d'être un cadre de santé mentale.

Né en 1972, de père ouvrier (dans les travaux publics) et de mère au foyer, M. C obtiendra un Bac scientifique puis, dans la foulée, ne sachant trop que faire, il restera trois années sur les bancs de la faculté de biologie et finira par passer un concours d'infirmiers. Reçu à l'écrit, mais pas à l'oral, il travaillera pendant deux années dans le privé, puis repassera à nouveau le concours, et l'obtiendra cette fois. Un premier stage en hôpital psychiatrique résonne encore dans sa bouche comme le moment d'une révélation ; « M. C : *Et là, "la lumière fût", c'était comme si ça avait été fait pour moi.* ». Il travaillera à l'étranger pendant un an, toujours dans le secteur hospitalier. À son retour il entamera son « projet cadre ». « M. C : *J'avais besoin d'aller chercher, par mon diplôme cadre, une légitimité officielle. J'ai un idéal du travail élevé, des représentations soignant élevées. Il y avait une proposition institutionnelle, et c'est moi qui ai été choisi. J'ai fait fonction pendant une année en préparant le concours d'entrée. Je suis donc cadre de santé. Et là, ça fait deux ans que je suis cadre dans ce service où j'ai récupéré une unité d'intra hospitaliers.* »

« M. C (cadre de santé mentale en hôpital psychiatrique, responsable d'une équipe d'infirmiers) : Pour moi, la reconnaissance du travail de l'équipe et des compétences, elle vient par la reconnaissance du réel. Donc, les belles paroles ne suffisent pas. Et même si moi, du fait de ma position, je me dois de faire passer des choses ou de les inviter à faire des trucs qui sont en discordance, enfin, éloignées du travail réel... Dans l'hôpital, on est dans un truc paradoxal depuis 15 ans, et là, ça monte en puissance, c'est exponentiel, et encore plus maintenant, parce qu'on va avoir la visite pour l'accréditation dans le dernier trimestre 2012, la troisième visite, et là, tout vient se fixer sur la qualité, mais la qualité au service de la qualité. (...) Moi je pense que le travail prescrit, à l'heure actuelle, tel qu'il nous est demandé, est plutôt antinomique du travail réel. Il est antinomique parce qu'en psychiatrie on est sur quelque chose de non mesurable, donc, de pas qualifiable financièrement. On n'est pas capable d'évaluer ce qu'on fait au sens des sciences dures. Ceux qui publient ont une approche pharmaco, neuro, mais, de la même manière, ces gens qui publient n'ont pas une approche analytique, ça fait vieille France de dire qu'on est cadre soignant en psychiatrie avec une approche analytique, ça fait extra-terrestre. On est deux ici à avoir cette position-là. 80 % des gens que je connais désavouent la filière de soin dès qu'ils deviennent cadre, et se mettent en synergie avec bien des choses qu'on leur demande, alors que fondamentalement, il y a un conflit philosophique. »

M. C est pris dans et tiraillé par d'irréductibles écarts. Du coup, il se sent devenir, auprès de ses équipes et du fait de sa position, le (col)porteur de ces inconciliables. Ces écarts proviennent pour l'essentiel d'un décalage entre une politique gestionnaire qui appréhende le réel du travail sous l'angle de la quantification et une matière qui résiste à s'exprimer de la sorte ; le souci de la quantification trahit le réel du travail, et fait de ce cadre l'agent de cette trahison. Le souffle de la quantification porte aussi la trace d'un conflit d'approches théoriques.

« M. C : J'en ai ras le bol. Tous les jours, sous prétexte du « On-n'a-pas-le-choix », je recevais des mails où j'avais une injonction de faire faire ceci à mon équipe, prendre les températures dans le frigo, d'arrêter de faire de la pâtisserie, parce que les œufs c'est trop compliqué. Alors, moi j'ai dit à mon cadre sup : « Là, dans le service, ils ont l'impression qu'ils ont des bouts de trucs qui sont sous leur peau, qu'ils ont leur bras qui est à l'autre bout de la pièce, et là, vous me faites chier à désavouer mon équipe et à leur demander de faire des trucs qui sont antinomiques avec leur travail sous prétexte que c'est de la qualité. » La qualité, pour moi, c'est ce qui s'est passé aujourd'hui dans mon service.

(99) « La psychothérapie, mise au même plan que n'importe quel traitement médicamenteux, fait partie de ces stratégies thérapeutiques protocolisées, avec une évaluation de leurs rapports bénéfice/risque, de leur efficacité et de leurs coûts. » *Idem*, p. 206-207.

C'est-à-dire que les infirmières ont été achetées le week-end dernier des plantations avec leurs patients, elles sont allées au restaurant avec leurs patients, elles ont choisi ensemble les plantes, ils ont désherbé, ils ont planté. Là, c'est de la psychiatrie, là on est dans la relation d'aide. Là, on sort du cadre qui nous est imposé, et là il se passe des choses. On est évalués sur nos luttes contre les infections nosocomiales à la quantité de solution hydro-alcoolique que l'on consomme. Donc, on est guidés par des paradoxes. Les indicateurs sont des paradoxes et on est évalué par ces paradoxes-là. Je ne sais pas si les imbéciles heureux qui nous pondent ces trucs-là se rendent compte que les gens qui sont dans les lits ont l'impression de se faire dévorer des membres du bras, ou qu'ils se sont donnés des coups de poignard dans le bide. On n'est pas dans le même monde. »

La suprématie qu'exerce les TCC sur l'approche psychanalytique a des effets directs sur la pratique. Pratiques et effets des pratiques seront mesurés à l'aune d'indicateurs issus de l'approche privilégiée par la direction. Mais, pour M. C, méthodes et indicateurs ne semblent pas en accord avec ce sur quoi ils s'appliquent. Méthodes et objectifs desservent à ses yeux les fins poursuivies. L'objectif de qualité ne peut être atteint. Mais qu'est-ce que la qualité ? Avec quoi peut-on la mesurer ? Peut-on la mesurer ? À ses yeux, les indicateurs cristallisent des paradoxes plutôt qu'ils ne sont en mesure d'évaluer le travail accompli par ses équipes sur la matière humaine de leur travail. La discordance entre les valeurs portées par l'identité de métier et les méthodes souhaitées par la direction pour atteindre les objectifs organisationnels est totale !

« M. C : Par contre sur quelque chose qui relève de l'ouverture d'un espace, ou d'accueillir un schizophrène comme il est, c'est-à-dire comme quelqu'un qui partage la même chose qu'une infirmière, et de se dire : « Eh bien cette plante-là, on la mettrait bien là », et on aurait bien envie de la bricoler ensemble, et on va être fières de faire ça ensemble, eh bien là, on fait quelque chose. Et là, le patient est reconnu comme quelqu'un d'hospitalisé et pas juste comme un bout de bidoche sur lequel on va juste vérifier qu'il n'a pas eu d'infections nosocomiales, qu'on s'est assuré qu'on a bien tracé le poids, la taille, à J7, J21, mais arrêtez ! Nous, notre approche de la personne, c'est de se laisser aller à être touché par l'autre, de se laisser aller à pressentir ce qui se joue. Donc évidemment on est attaqués : « Vous ne bossez qu'au *feeling* », et alors ? Le *feeling*, c'est un métier. Moi, quand on m'a dit qu'il fallait dissocier les soins relationnels des soins techniques, mais venez parler à un psychotique délirant. On n'a pas d'un côté le relationnel, et de l'autre le technique, le travail relationnel, c'est une technique. On ne fait pas comme ça au *feeling*. Il faut se laisser aller. Donc, il y a une vraie discordance, une vraie injonction paradoxale de nous laisser entendre que sous le bon prétexte d'aseptiser les choses pour le patient, de nous forcer à rentrer dans un système où, pour le coup, on s'aseptise de penser, et où il faut tout édulcorer. »

Aux yeux de M. C, l'inadéquation des théories à l'objet sur lequel elles s'appliquent, ainsi que les décalages entre les indicateurs et le travail requis par l'exercice du soin, sont synonymes de violence exercée à l'encontre du patient, mais aussi en direction des équipes dont le savoir-faire réel est dénigré par l'imposition unilatérale de ces façons de penser le travail desquelles découlent une injonction à le réaliser d'une manière qui ne peut leur convenir. Encore une fois, c'est lui qui doit se faire le porteur de cette injonction alors qu'il désapprouve autant le courant théorique que les modes de traitements qui en découlent. Position douloureuse de devoir faire partager ce qu'on ne partage pas !

« M. C : Il y a une vraie évolution. On veut virer la psychanalyse et ces approches-là de la relation humaine. La psychiatrie doit rentrer dans quelque chose de l'ordre d'un contrôle social. On ne nous demande pas de garantir que les personnes soient respectées, de ça, rien à foutre. De la même manière, moi, en tant que cadre, je ne suis pas attendu sur... on ne me demande pas d'aller parler au patient. Mais on me demande : « Pourquoi ces plannings ne sont pas à jour ? » Comment après, en tant que manager, on peut avoir le culot de dire qu'on accompagne une équipe de soin, quand on s'en extrait dans le réel ? (...) Ils ont voulu nous réimposer un outil qu'on avait déjà refusé, et lors de la présentation de l'outil, lors d'une réunion, personne ne réagissait. C'est outil, c'est : donnée-action-résultat. C'est un outil, si on peut appeler ça un outil, où c'est le symptôme qui est mis en exergue : action-résolution de symptôme, résultat, évaluation. Donc, une espèce de dissociation de la lecture de la personne. Et la cadre qui nous présente ça nous dit : « En utilisant ça, vous allez pouvoir amener une meilleure traçabilité au logiciel. Cet outil, que l'on a viré il y a 15 ans, revient. Je commence à me raidir et elle dit : « Et en plus, c'est gratuit. » Je ne suis pas sur le modèle de ce qu'on attendrait de moi sur ce poste dans l'idéal gestionnaire.

*Enquêteur : Est-ce que vous pourriez revenir sur cet outil, vous avez dit qu'il y avait une « dissociation de la lecture de la personne », est-ce que vous pourriez approfondir ?*

M. C : Parce que, en fait, nous, l'approche qu'on a c'est, grâce à l'accompagnement qu'on va proposer à la personne, de tenter de ramener une certaine continuité dans l'histoire, donc, de remettre de la continuité et du sens dans ce qui se passe dans leurs symptômes. Par exemple, on dit que le psychotique est morcelé, donc on va essayer de l'aider à se reconstruire. Mais à travers cet outil-là, celui qu'on nous impose à nouveau, ça va être : « Problèmes du sommeil », ou, « Pas de problèmes », « Ne dort pas bien », donc, somnifères, ou : « Dort bien », « Ne mange pas », donc nourriture, donc, prise de poids. On est aux antipodes de notre approche. Pour nous, à la suite de Freud, même si ce n'est pas une approche toute-puissante, c'est bien la psychanalyse qui pose le sujet comme au centre de celui qui est capable de faire des choses pour lui-même.

*Enquêteur : Est-ce que vous ne croyez pas que parmi vos homologues, il y en a qui s'arrogent de la toute puissance de cette logique gestionnaire ?*

M. C : Si, bien sûr, évidemment. Mais moi, ce n'est pas l'idée que je me fais d'un cadre. Mais, c'est vrai que pour certains, ça peut être plus confortable de se réfugier. »

Les conceptions de l'humain diffèrent d'une approche à l'autre, de là, les méthodes diffèrent elles aussi, jouant sur la prescription et l'évaluation du travail et le choix des indicateurs retenus. Ces différences conduisent à se demander de quel humain on parle ? Elles poussent donc aussi à s'interroger sur *ce qui* fait l'objet du soin. Qu'est-ce qui est réellement soigné ?

Faisant des manifestations du symptôme l'objet-cible de traitements spécifiques, les TCC s'épargnent, et demandent donc aussi – aidées en cela par les politiques gestionnaires et managériales – aux praticiens de faire l'économie d'une réflexion portant sur ses causes, omettant par là de considérer l'individu comme un être socio-historique. Ce sujet devient abstrait parce qu'il est abstrait, isolé mentalement, désinséré dans les faits. Ainsi considéré à l'écart de la pluralité des déterminations qui pourraient être considérées comme autant de sources possibles des symptômes qui par lui se manifestent, le soignant est poussé à perdre de vue sa singularité sociétale. L'effet miroir n'agit plus. Alors que la pensée psychanalytique pourrait voir dans les manifestations d'un symptôme l'occasion de penser les relations d'influences qui se nouent entre la société (l'histoire passée et présente) et un individu (son histoire), les thérapies cognitivo-comportementales obscurcissent la compréhension de l'un par l'autre. *Cette économie de pensée sert une pensée de l'économie qui fonctionne dans le refoulement.*

Cette manière de procéder, d'organiser l'aveuglement, comporte néanmoins un certain nombre d'avantages psychologiques, en premier lieu, elle permet de se tenir à distance, de se désinvestir du « travail relationnel », désinvestissement qui sera de surcroît récompensé par les systèmes de gratifications en vigueur au sein de l'organisation. Pas sûr que M. C soit prêt à jouer ce jeu-là.

Entre ce que M. C jugerait bon de devoir faire et le chemin qu'on lui indique, les écarts pèsent de tout leur poids. Peut-il s'en accommoder sans mettre son intégrité en péril ? Rien n'est moins sûr ; « M. C : *Moi, je ne peux pas faire autre chose que ce que je suis.* » Pour l'instant, M. C fait face et résiste au sentiment d'uniformisation du réel de et par l'écrasement d'un Procuste devenu gestionnaire. Ses oppositions à l'égard des prises de décision de sa direction portent la marque du sentiment que l'extension de la pensée gestionnaire nuit aux caractéristiques propres à chaque monde professionnel. C'est sur cette toile de fond d'uniformisation, qui désigne tant les modalités au travers desquelles le réel du travail est appréhendé que se figent les attitudes attendues des cadres, qu'il va être porté à procéder à quelques arrangements, conduit à mettre en place certaines stratégies et mener quelques luttes de résistance.

« M. C : Là, on est dans un hôpital, sa mission, c'est de soigner. Donc, tout cela, ça se décline pour chacun. Et le directeur d'un hôpital, on ne va pas dire que c'est le même directeur que chez Kronembourg. Les logiques gestionnaires ôtent complètement la finalité, le soin. Moi, si je fais du 45 en chaussures, et si on me demande de mettre du 43, eh bien, je vais avoir mal aux pieds pendant un moment, en espérant que ça s'assouplisse et que je continue à marcher où je veux aller. »

Pour aller où il veut, mais surtout, où il peut aller, M. C cherche à se ménager des espaces de liberté.

« M. C : En fait, il faut lutter pour préserver un certain périmètre, un périmètre dans lequel on ne vienne pas trop y voir. Qu'on arrête de nous amener sur un terrain qui n'est pas le nôtre, qui viendrait défigurer nos images professionnelles. »

La notion d'images professionnelles fait écho à *l'image des soi*. Dans le chapitre qui porte ce nom, nous avons montré comment une pluralité de logiques d'espaces pouvait conduire les cadres à des adaptations perpétuelles. On voit ici que trop de distorsions entre ce que l'on juge bon de devoir faire et ce qui peut – nous – être imposé depuis l'extérieur risque aussi d'opérer à la manière d'un miroir déformant qui pourrait porter atteinte à l'identité de métier.

Dans le passage qui suit, c'est la non coïncidence entre l'identité de métier et l'identité cadre qui va favoriser la prise de conscience d'écarts entre l'injonction à faire et l'être.

« M. C : Mes représentations du travail de cadre me permettent de me rendre compte, parfois, qu'on voudrait que je fasse quelque chose qui ne me plaît pas. Parce que j'ai une représentation qui s'établit sur la place du sujet en tant que responsable de ce qu'il fait et des conséquences de ce qu'il fait, au respect aussi, de la place et de la parole de chacun, et du sens de la collaboration. On n'est pas là pour se bouffer le nez, donc on doit articuler tout ça, et en faveur du patient, permettre aux personnes qui sont hospitalisées de vivre à travers nous. »

Le fragment qui suit va lui aussi mettre en scène le potentiel de conflictualité contenu dans la tentative de faire tenir ensemble deux facettes de son identité. Identité cadre et identité de métier rentrent alors en opposition. La prédominance accordée à l'identité de métier joue même sur un des attributs idéaux de l'identité cadre, le cadre relais. Cherchant à hiérarchiser les attributs qui sont les siens dans ces deux registres, M. C est alors conduit à se concevoir comme cadre paratonnerre.

« *Enquêteur* : Une des façons que trouvent certains cadres de s'accommoder avec ces écarts, c'est de dire : « Le devoir d'un cadre, c'est de... » [M. C coupe l'enquêteur]

M. C : Oui, mais moi je suis cadre soignant, et pour moi le devoir d'un cadre, il est de protéger mon équipe d'éléments que je pourrais dire ne pas être en synergie avec ce qu'ils font. Pour moi, j'ai une fonction de paratonnerre. Donc, cadre paratonnerre et pas cadre relais de la direction. Même si je pense que les directions ont des marges de manœuvre beaucoup plus réduites que par le passé, elles ne les prennent pas, et ça, c'est gravissime. Moi, je rattache notre travail à la définition de l'institution. L'institution c'est un ensemble de personnes, qui partagent les mêmes objectifs, les mêmes missions. »

M. C est à la fois héritier et porteur de contradictions qui le dépassent. Les tentatives mises en place pour faire face à ce faisceau d'écarts peut-être impossibles à concilier débouchent sur une attitude attentive à l'égard de lui-même et en direction des autres. Ici, la vigilance à l'égard de soi se double d'une invitation faite aux autres de l'être avec eux-mêmes. Mais le fragment qui va suivre met aussi en avant un point fort important que nous n'avions pas encore suffisamment exploité : l'hétérogénéité (l'absence de cohésion) de certains attributs de la subjectivité cadre. Comment faire coïncider autonomie et respect des hiérarchies ? Le désaccord avec les orientations théoriques et pratiques prises par la direction fait éclater au grand jour le caractère intenable de certaines de ces propriétés. En effet, l'injonction à l'autonomie (qui est en soi une contradiction) s'accommode difficilement d'une autre injonction qui, elle, désigne le devoir du cadre d'appliquer à la lettre et de faire suivre des orientations sur lesquelles il a peu ou pas de prises. On voit que certaines de ces propriétés apportent de part elles-mêmes des dissonances cognitives.

« M. C : Quand on se sent obligé de faire quelque chose auquel on ne croit pas... moi, quand on me disait à l'école des cadres : « Même si vous n'êtes pas d'accord avec un discours, vous devez le faire passer. », mais qu'est-ce c'est que ces conneries ? Mais moi, je ne peux pas être malhonnête avec mon équipe. C'est un classique des cadres d'être en capacité de le faire. On doit être capable de... un vrai bon cadre devrait être capable de faire passer des infos, même s'il n'est pas d'accord. Parce que la bonne parole descend du ciel. Moi, j'essaie d'être le plus vigilant possible. Il est épuisant ce mot. Et puis aussi, d'amener l'autre à être vigilant. Et demander à l'autre d'être vigilant pour soi-même. (...) C'est pour ça que je vous disais que c'est une injonction paradoxale que de laisser entendre aux cadres en formation qu'une valeur ajoutée serait d'être en capacité de faire passer un message auquel on ne croit pas. C'est les porter à supporter un conflit qui n'est pas le leur, qui est importé, et c'est ça qui ne va pas. »

Dans le fragment qui suit, M. C montre qu'il cherche à s'accommoder des ambiguïtés de sa condition-position et des tiraillements dont il hérite à travers elle (celles-là exacerbant ceux-ci) en se rappelant le sens de sa mission et donc, inséparablement, celui de sa raison d'être – en tant que – professionnel(le). Le pour quoi et le pour qui sont mobilisés. L'un et l'autre se confondent et se renforcent mutuellement. Ce qui se dégage de cette union est placé au rang d'idéal, objet de focalisation, et par là, sert d'appui au dépassement des contraintes organisationnelles.

« *Enquêteur : Vous, comment vous faites face à tout cela, ces contradictions, ces injonctions paradoxales ?*

M. C : En me rappelant pourquoi je fais ça. Et quand je dis ça, c'est aussi : pour qui je fais ça. Pour avoir le sentiment, le plus souvent possible, d'être à ma place. Être dans la rencontre avec le patient. De me laisser encore être touché par quelque chose. De me laisser à penser quelque chose sur le projet, de me laisser encore à penser quelque chose sur les dynamiques qui sont en cours. D'être dans la clinique. Et moi, je suis là pour ça. Je pense que la légitimité que j'ai au niveau institutionnel d'être responsable d'une unité me donne le droit de faire ce que j'ai envie de faire, dans une certaine limite évidemment. »

Jouons à nouveau sur la polysémie du mot cadre. Tour à tour, nous avons rencontré sur notre chemin le cadre théorique qui dessine un projet, une manière d'appréhender et de traiter un objet, mais aussi le cadre entendu cette fois comme limite, comme champ bordé de frontières à ne pas dépasser, et, bien entendu, le cadre compris comme une figure du salariat. Ces trois sens du mot cadre ne font pas nécessairement bon ménage ! Pourtant, le sujet et le travail se tiennent mutuellement, ils se font tenir l'un l'autre... ça tient. Mais pour que cela tienne, il faut que le sujet réinvestisse ce dont certaines techniques de gouvernementalité parviennent à le priver. Mais se pose alors le problème des modalités de ce réinvestissement. Pour qui s'aventure à mettre en jeu son intégrité, le retour du réel risque aussi de se faire sentir dans toute sa violence. Le module de la séparation pourra-t-il sauver les cadres de toutes les circonstances qui tiraillent leur intériorité ? Les sauver, mais avec quels effets ?

*Enquêteur : Est-ce que vous ne croyez pas justement qu'une des caractéristiques souhaitées ou demandées aux cadres ce serait justement d'être divisés de l'intérieur, de mettre leurs affects et leurs représentations d'un côté, et ce qu'ils ont à faire d'un autre ?*

M. C : Mais personne ne peut faire ça. À l'école des cadres, on nous dit qu'on n'est plus soignant ! Mais comment c'est possible ça ? Ce n'est pas possible. (...) Ça peut être schizophrénique, parce que ça peut renvoyer des trucs terribles en termes de culpabilité. »

## CHAPITRE 15 – LA PRIVATION DE SENS

Avec le dernier volet de ce triptyque, nous montrerons comment les orientations managériales préconisées dans le cas que nous avons retenu (celui de M. D) affectent indissociablement le sujet du travail et son objet. Le sens du travail est touché au cœur. La dépossession est à nouveau à l'œuvre, qui participe à la production des liens qui unissent le sujet au travail.

M. D est en charge du partenariat institutionnel et économique au sein de la direction régionale d'un établissement public administratif dit « dérogatoire », c'est-à-dire autorisé à recruter du personnel de droit privé, qui est né de la fusion de deux organismes. Cet établissement, nous l'appellerons XP, est composé à plus de 80 % par des agents de droit privé. M. D fait partie de ces 20 % des agents à avoir conservé un statut de droit public. Cette fusion s'inscrit dans un contexte général de lancement, en 2007, de la Révision générale des politiques publiques (RGPP).

La fusion va entraîner avec elle de profondes transformations qui touchent tant aux orientations choisies qu'aux modalités d'accomplissement du travail. Voilà pour la forme. Pour le fond, ces transformations s'inscrivent dans un processus qui conduit à calquer les pratiques passées sur le modèle des pratiques issues du privé... c'est en tout cas l'impression qu'éprouvent certains professionnels : « *Transformation de nos missions au travers des réformes politiques (RGPP) entraînant réduction d'effectif et nouvelle gouvernance qui vient du privé. Comme si on avait attendu cela pour faire un management public effi-*

*cace. (...) On applique les recettes du privé (...) faire passer le mode de gestion privée au public. (100) »*

Pour M. D, le travail prend une nouvelle direction. Son identité de métier va être affectée (101) par ce changement aussi brutal que soudain du sens donné à son activité. On va voir que son identité cadre n'est pas épargnée par ces transformations structurelles et organisationnelles. L'une et l'autre formes de son identité favorisent chez lui une prise de conscience des écarts qui séparent le sens que sa mission a à ses yeux des orientations qui lui sont imposées. La question du sens est affectée dans plusieurs registres, plusieurs dimensions : sens de la mission, sens du travail, sens de sa participation en tant que sujet du travail. C'est aussi à partir des éléments de pensées contenus dans ces identités plurielles qu'il va puiser les ressources qui le conduiront à se confronter à ces écarts.

Le cas de M. D est extraordinaire en ce sens qu'il parle tout seul. Les fragments d'entretien que l'on va restituer ici portent la marque visible de la réflexivité. Nous nous contenterons donc de les ponctuer par quelques commentaires sommaires, l'essentiel ayant déjà été dit et fait par l'intéressé. Ici comme ailleurs, mais ici peut-être plus qu'ailleurs, ce qui va être dit par un individu et au sujet d'un individu peut prétendre s'élever à un certain degré de généralité pour qui se verrait confronté à une situation de travail à l'intérieur de laquelle les technologies de gouvernementalité codifieraient jusque dans leurs moindres détails les relations du sujet au travail.

### Récit et ponctuations

Accompagnant la fusion, les réorganisations en cours heurtent de plein fouet le sens que M. D donne à sa mission. Celle-ci est inséparable (et peut-être même, synonyme) d'un sens du service rendu au public. Ce sens du service se perd, il le perçoit à travers les ressentis des conseillers qu'il encadre qui, eux, sont en contact direct avec le public. Chez M. D naît le sentiment d'un décalage entre ce qui lui est demandé et ce que les conseillers jugent adapté au public qu'ils reçoivent. Pourtant, M. D, en tant que cadre doit les conduire dans une direction qu'il réproouve.

« M. D : Une fusion ça bouleverse les repères, et moi, ça me touche aussi personnellement dans mon travail, et là, l'actualité du moment encore plus, puisqu'on va être soumis à une réorganisation où ce qu'on me demande ne correspond plus à la manière dont j'envisage le travail que je fais, et je ne m'y retrouve plus. La motivation, elle est avant tout dans l'utilité du travail exercé par rapport à la mission qu'on a à rendre consacrée au service du public, avec une vision peut-être idéalisée du travail et du service à rendre. Or on voit bien au sein de XP qu'il y a un décalage entre ce qu'on nous demande et la vision des travailleurs de ce qu'il y a à faire pour ces publics-là, donc, ça touche à l'idée de ma mission. »

La réorganisation affecte le sens de sa mission en tant que cadre ainsi que la nature de sa contribution dans l'organisation globale. D'un cadre dont la mission était de faciliter le travail des conseillers eux-mêmes inscrits dans cette logique de service rendu au public, M. D se voit réduit à être au service de sa direction. Naît chez lui le sentiment d'une inversion du sens de sa mission. M. D considère qu'il doit être au service des conseillers alors qu'on lui demande désormais d'être au service de la direction Régionale. M. D n'a plus l'impression d'être au service de ses collaborateurs, de ceux que pourtant il conseille et encadre.

« M. D : Je peux donner un exemple précis. Le rôle de mon service c'est aussi de donner les outils, les clés d'entrée, de compréhension à notre réseau d'agences, à nos conseillers, pour faciliter leur travail au service des demandeurs d'emploi et des entreprises. Mais actuellement, on s'aperçoit que ce n'est plus du tout ce qu'on nous demande, et notre directrice régionale adjointe nous a fait clairement comprendre qu'un service comme le

(100) États Généraux des conditions de travail : « Travailler sans s'abîmer », 27 mars 2012.

(101) Un document rédigé par la Fédération Syndicale Unitaire donne une idée de la façon dont peut être ressenti l'impact de ces orientations managériales sur la représentation que les individus se font de leur métier. « De plus en plus d'agents se posent la question de leur métier. Comment pourrait-il en être autrement ? L'énorme majorité des injonctions reçues se rapportent à des chiffres et à des taux : l'approche quantitative prend définitivement le pas sur la réflexion professionnelle. Les entretiens sont devenus des chiffres ; les rencontres pour des projets, des équations mathématiques à résoudre. »

mien était avant tout au service de la direction régionale et pas du réseau XP ou du public pour lequel on est censé travailler. »

Le sens de la mission perturbé affecte les repères. Le sentiment d'être déboussolé se développe. M. D commence à établir des liens entre détournement du sens de la mission (aux deux sens du mot, soit de direction et de signification) et mal-être au travail.

« M. D : Dans plusieurs services, on ressent la même chose, il y a un certain mal-être qui apparaît, une baisse de la motivation, parce qu'on ne s'y retrouve plus. Jusqu'à présent, depuis que je suis rentré chez X [un des établissements ayant fusionné], ça a toujours été au service du public, et en tout cas, dans mon mode de management, ça a toujours été de permettre aux salariés, aux collaborateurs d'avoir les moyens d'exercer leur métier. Aujourd'hui, j'ai toujours cette vision-là. Je suis là aussi pour donner des outils, les leviers, soit aux collaborateurs proches, soit aux conseillers sur le terrain dans les agences, pour faciliter leur travail, et on vient m'expliquer maintenant que ce n'est pas du tout pour ça que je suis payé. »

On assiste alors à un renversement : l'entité dont s'occupe M. D devient un fournisseur au service de la direction devenue son client. Ce renversement s'accompagne d'un abandon d'un ensemble de compétences déjà constitué.

« M. D : La logique, c'est d'utiliser les compétences de mon service pour répondre aux commandes de la direction. La direction est en attente de productions de documents, mais nous, on a l'impression que l'on s'écarte de la plus-value de notre expertise qui est de répondre immédiatement aux sollicitations du réseau. On nous demande donc de ne pas être sur ce registre-là, mais d'être sur une relation client-fournisseur entre la direction et nous, alors que pour moi, la relation client-fournisseur, c'était du réseau, du public vers nous. Maintenant, on nous dit clairement : "Maintenant, il faut que tu joues le jeu, ta commande n'est pas celle-là, ta commande, c'est ton client principal, c'est la direction." »

M. D considère que la direction ne s'appuie plus sur son expertise. Le savoir-faire de M. D s'était pour partie constitué à partir des retours que les conseillers lui faisaient de leurs réalités de travail, confrontés qu'ils étaient au quotidien avec les usagers. Du coup, se profile la vision d'une direction déconnectée des réalités et des besoins du terrain.

« M. D : Maintenant, avec le glissement qui est en train de s'opérer, on a une direction qui est pleine de certitudes, qui sait ce qui est bon pour le réseau comme pour le client, et moi, ce que je n'arrive pas à comprendre, c'est pourquoi on ne s'appuie pas sur les expertises existantes. Par exemple, par le passé, j'ai bâti de A à Z tout ce qui concerne le service partenariat, mais apparemment ce temps-là est terminé, j'étais porteur et créateur de la stratégie partenariale chez X, je ne validais pas, mais au moins, j'apportais un produit fini, et le directeur régional n'avait plus qu'à s'en emparer et à le valider. »

M. D sent qu'on ne lui demande plus de créer, mais de répondre à des directives préétablies. Le champ d'expertise de M. D se réduit, il risque l'anéantissement. Son savoir-faire n'est plus requis par la direction, il ne semble plus nécessaire. Expertise et savoir-faire sont pourtant synonymes de valeur, de plus-value professionnelle chez M. D. L'impression d'un décalage, et plus encore, d'un hiatus entre lui et eux (la direction et ses représentants) voit le jour et se consolide à mesure qu'il éprouve le sentiment de ne pas être écouté, ou pis encore, de ne pas être sollicité en tant que personne ressource digne de savoir.

« M. D : Et aujourd'hui, on me dit : « Ce n'est plus à toi d'être porteur et créateur de ça, mais c'est la direction, les membres du comité de direction... ». Ce qui ne me convient pas, c'est que l'on ne s'appuie pas sur les expertises des collaborateurs. C'est complètement nié, on est face à une direction qui a des certitudes, qui nous dit comment faire, et nous, en bas, on sait que ça ne va pas marcher, que ce n'est pas comme ça que ça fonctionne. On sait qu'on va droit dans le mur, et c'est là que je m'épuise énormément à alerter la direction, pour repasser derrière, pour dire que ce n'est pas comme ça, etc. »

L'impression se transforme doucement en sentiment qui confine à la certitude : son expérience, ses compétences et sa subjectivité ne sont plus sollicitées. Dans des plans qui sont établis par avance elles n'ont plus de raison d'être. Cette situation est d'autant plus douloureuse que, du fait de sa position-condition, M. D va devoir faire passer le message de la direction aux membres de ses équipes.

« M. D : Avant, on avait la main, et du coup on essayait d'adapter les outils au plus près des besoins des conseillers, aujourd'hui, ce n'est plus le cas. Aujourd'hui, on n'a plus besoin de mon expertise. Ma directrice a des certitudes, elle a sa vision de choses, elle a un schéma qui lui semble bien construit, et elle n'a pas besoin que je lui apporte ma vision des choses, ou des aménagements. Mais moi, je suis en contact avec le terrain, et je sais que, dans ce sens, on va droit dans le mur. »

À cette expérience qui n'est plus sollicitée s'ajoute le sentiment que son autonomie a fondu comme neige au soleil. La rationalisation des procédures est à ce point de précision codifiée qu'elle provoque chez M. D la sensation de ne plus être qu'un rouage d'une grande machine anonyme. La singularité du sujet est mise à mal, elle est atteinte en son point le plus sensible. M. D est progressivement envahi par le sentiment de son interchangeabilité. Les termes de la relation de confiance qui a pu unir les cadres à leur employeur changent. Avec eux se modifient les éléments d'une relation faite de don et de contre-don qui a servi de socle et de moteur à l'investissement des cadres au travail.

« M. D : C'est peut-être aussi un changement dans le mode de management. Du temps de X, on était plutôt avec des managers autonomes à qui on faisait confiance. Tant que les chiffres étaient au rendez-vous, qu'il n'y avait pas de problème social dans mon agence, avec mon personnel, j'étais autonome, et sur les moyens mis en œuvre, on ne me cherchait pas des poux dans la tête. Aujourd'hui, et c'est le cas pour les directeurs d'agence chez XP, le manager, et ils le disent eux-mêmes, les managers ce sont des presse-boutons. Ils appliquent une politique qui vient d'en haut, ils n'ont même plus la main sur les ordres du jour de leurs réunions de service qui leurs sont imposés, et on arrive même parfois à des situations extrêmes où ce sont des diaporamas pensés par la direction qu'ils doivent présenter à leur personnel, et les diaporamas sont même verrouillés, ils ne peuvent même pas l'adapter. »

La pensée gestionnaire a longtemps cherché à évaluer les objectifs, souvent fixés unilatéralement. Elle s'aventure désormais à faire des moyens et des manières de procéder des objectifs en soi. *On ne se contente plus de porter l'évaluation sur les objectifs, mais les moyens et les manières pour les atteindre deviennent à leur tour l'objet d'une évaluation.* Du coup, les marges de manœuvre se réduisent encore davantage et le sentiment d'être réduit à un agent de la mise en œuvre d'un procès déjà cadencé se fait sentir. L'autonomie, propriété de la subjectivité cadre, est une nouvelle fois mise à mal par cette montée d'un cran supplémentaire de la rationalisation du travail. Du coup, le respect des consignes va aussi à l'encontre de l'identité cadre, on va voir comment...

*« Enquêteur : Oui mais alors ça déplace la frontière entre les objectifs et les moyens, parce que les moyens tels que vous me les décrivez me semblent pouvoir eux aussi faire l'objet d'une évaluation, comme un objectif... »*

M. D : Oui, maintenant, on ne nous dit plus simplement comme avant ce qu'on doit faire, mais comment on doit les faire, « Et si tu ne le fais pas comme je t'ai demandé de le faire, et je vérifie que ce que je t'ai demandé, tu es un mauvais manager. » Or, pas du tout. Pour moi, le bon manager, c'est aussi celui qui peut être autonome, qui peut dégager des marges de manœuvre, justement, avoir une capacité créatrice, d'innovation, et pour moi, le manager qui effectivement a bien rempli les objectifs de moyens qu'on lui a assignés, en l'occurrence, maintenant, pour moi, c'est un presse-bouton, c'est un bon petit soldat, ce n'est pas un manager. »

M. D est empêché de penser et empêché de se comporter comme un cadre devrait se comporter à ses yeux. Son expertise n'est plus requise, sa direction ne la sollicite plus. Ses marges de manœuvre ont disparu. *Il devient un bouton d'une direction qui donne une orientation qu'il sait par avance sans sens.* La sensation du non sens vient d'une distorsion, d'une impossible conciliation entre ce que son identité de métier et l'identité cadre le portent à être et à faire et ce que sa direction lui demande. Sa raison d'être – en tant que – cadre a perdu de son sens.

« M. D : Ma conception du travail, c'est de permettre d'atteindre l'objectif final qui est de répondre aux besoins des usagers et de satisfaire des entreprises, en mettant mes services en appui au réseau XP, et en éclairant ma direction et en lui proposant des stratégies qui correspondent à nos enjeux. J'étais dans cet équilibre-là, et cet équilibre-là, maintenant, il est rompu, et on ne me demande même plus d'être en intelligence par rapport... On ne me demande même plus mon avis et ma conception des choses, et c'est

là où je ne m'y retrouve plus, parce que ma plus-value était là dans ce relais entre la base et la direction. Et là, j'avoue que j'ai du mal à trouver le sens au travail et avec mes collègues aussi, puisque le manager il devrait porter les choses. »

Comment s'arranger de cette situation hautement anxiogène ? Comment composer avec ces écarts aux aspects multiformes qui trouvent leur origine dans une fusion dont l'aménagement a ouvert la porte à de nouvelles orientations qui se sont de plein fouet opposées à un sens de la mission porté par certains cadres, cette distorsion ayant donné naissance à un sentiment d'inversion, d'irréalisme, d'inutilité, d'interchangeabilité et de perte de confiance ? Tous ces points de friction étant concomitamment exacerbés par les spécificités de la position-condition cadre.

On va voir à présent comment M. D s'y prend pour composer avec cette situation anxiogène. Ces propos attestent des réactions qui sont les siennes face à ces écarts entre l'être et le faire. Certains des arrangements auxquels il procède peuvent déboucher sur de la souffrance, d'autres pas.

M. D va chercher à édulcorer la réalité, parfois même à l'euphémiser, pourtant il considère toujours ne pas être dupe de ces tentatives d'aménagement. Il est – encore – clairvoyant à l'encontre des petits mensonges du quotidien qu'il se fait à lui, mais aussi aux autres, aux membres de son équipe. Mais le tiraillement entre ce que lui enjoint de faire la direction et ce qu'il estime que ses équipes sont en droit d'entendre, laisse des traces. Difficile de maintenir les apparences. À qui mentir ? À soi, aux autres ? Tout cela l'use, le fatigue. Être porteur du sens alors qu'on ne le voit pas soi-même oblige à quelques acrobaties intellectuelles. Toutes sont périlleuses, et M. D risque de ne pas retomber sur ses pieds. *Comment faire croire quand on ne croit plus ?*

« *Enquêteur : Et alors, comment vous vous arrangez avec vous-même pour faire passer ces messages à ceux que vous encadrez ?*

M. D : Jusqu'à présent, ça ne posait pas trop de soucis, parce j'étais plus autonome, avec des marges de manœuvre et porteur du sens, j'incarnais un peu ça. Aujourd'hui, j'avoue que... même si je suis capable de rester à ma place, de manager, je suis quelqu'un d'assez spontané, et j'ai du mal à jouer du pipeau très longtemps, donc j'avoue que, même avec mon équipe, j'ai tendance à leur dire la vérité, quand il y a une relation de confiance qui est instaurée. Donc, il m'arrive de leur faire part de mes interrogations. Alors, j'essaie toujours d'être positif et de trouver l'aspect positif des choses qui va permettre de rebondir, en centrant plutôt sur le sujet lui-même du dossier qu'on va prendre en main, et en mettant en exergue l'appui que l'on va pouvoir apporter et l'utilité que l'on va pouvoir retirer du travail demandé par la direction. Voilà, je fais un petit peu de pipeau quand même, mais en même temps, je m'en aperçois. Le rôle de manager, c'est aussi de faire en sorte que mon équipe avance et qu'elle se sente bien dans le travail, qu'elle y trouve du sens, mais j'en suis d'autant plus tiraillé qu'il faut que je sois très souple dans le sens du grand écart pour supporter ça. Et au bout d'un moment, on se fatigue aussi. Et il m'arrive parfois, enfin, ces jours-ci, de dire : « C'est n'importe quoi, et là, j'en ai vraiment marre. » Et cette semaine, je leur ai dit. Mais je me ressaisis très vite, et je remets le quotidien au centre, les objectifs, et l'intérêt au travail. Voilà, mais je ne me sens pas... Du coup, ce n'est pas aussi naturel, c'est fait de façon un peu contrainte. Avant, je ne me posais pas de questions, le travail avait du sens, on était en cohérence, on avait notre place dans l'organisation, on apportait un service. On était toujours dans cette volonté d'avancer, d'améliorer le travail des conseillers sur le terrain, de rendre service à la direction dans la mesure du possible. Aujourd'hui, je sens que la dynamique, elle est... J'ai du mal à relancer la machine. Pour moi, parce que ça ne fait plus sens, et si ça ne fait plus sens pour moi, j'ai du mal à donner sens, même si j'essaie, à mes collaborateurs, c'est quand même plus dur. »

Tiraillé de toutes parts, M. D résiste aussi de façons variées. Ses réactions portent la marque de ses tentatives qui visent à réduire les écarts, en tout cas, si ce n'est de les réduire, en y faisant face, de les prendre en compte. Il cherchera, par exemple, à se construire des marges de manœuvre qui vont lui permettre de reprendre son souffle... pour un temps, car ces marges créées se réduisent à leur tour sous la poussée de la standardisation des procédures.

« M. D : On est peut-être en train de s'épuiser dans le travail du fait de l'idéal qu'on se fait de notre travail et de notre mission, mais aujourd'hui, ce n'est plus ça qu'on nous demande.

Et on s'épuise encore plus vite qu'hier, parce que le décalage est important. Et notre collègue nous disait qu'on pouvait dire « oui, oui » à la direction, mais que d'un autre côté, ne pas dire comment on fait, de se garder des marges de manœuvre sur le comment. Par exemple, on ne traite pas toutes les commandes de la direction, certaines sont laissées de côté. Certaines sont données comme des injonctions à court terme, mais parfois il n'y a pas de suite. (...)

*Enquêteur : Mais j'imagine que vous devez aussi rendre des comptes sur les objectifs...*

M. D : Oui, et c'est là qu'on est un peu coincés. Ça ne veut pas dire qu'on ne fera rien. D'ailleurs on a une obligation de *reporting*, qui d'ailleurs, s'est accentuée, on est sur une organisation de plus en plus gestionnaire, sur une multiplication des outils de contrôle, de gestion, les modalités de *reporting* se sont étoffées. Avant on vous embêtait uniquement sur vos résultats chiffrés, maintenant on vous demande un *reporting* sur : « Est-ce que vous avez bien appelé le directeur d'agence ? » La direction a décidé de, donc, « Est-ce que vous avez bien informé vos agents lors des réunions de service de ce qu'a décidé la direction à tel moment ? » et comme ils verrouillent les diaporamas, ils vous disent : « À telle date, il faut que vous parliez de tel sujet », et ils demandent au directeur départemental un tableau où chaque agent devra dire : « J'ai présenté comme convenu à telle date, et X agents étaient présents. ». »

Dans ces conditions, le désinvestissement peut apparaître comme une façon particulière de s'accommoder de l'inconciliable ; la vie est ailleurs. Certains collègues de M. D ont déjà opté pour cette façon de réagir. M. D n'en est pas là, mais il hésite – encore – dans ses stratégies.

« M. D : Les collègues, au cours d'une réunion, se sont posés la question : comment on sort de ça, de tout ça ? Eh bien, certains collègues disent : « Eh bien, maintenant, c'est terminé, quand on me demande quelque chose, je m'en fous, je fais mon boulot. » Elle est responsable de service, et elle dit : « J'arrive à 8 h 30, et je pars à 17 h, et toutes les questions qui ne concernent pas mon cœur de métier, ce n'est pas mon problème. ». Moi, mon idée, ce n'est pas ça... c'est de construire, mais je me dis que cette collègue n'a pas tort non plus. (...) Maintenant, on commence à se poser la question : est-ce que le moyen de s'échapper, de sortir de ça, ce n'est pas de se dire : il n'y a pas que le travail. Donc, est-ce qu'on a pas aussi à se protéger ? (...) Certains parmi les cadres ont pris le temps partiel, d'autres ont pris le plan senior, donc, ils ne travaillent plus que 4 jours sur 5. Donc, pour certains, c'est le temps partiel, pour d'autres, c'est l'engagement syndical. »

Certains cherchent à minimiser leur temps de présence sur le lieu du travail, d'autres ne parviennent pas à se résigner à ce type d'attitude qui – les – éloigne de la figure idéalisée du cadre, alors, ils restent, sont présents, mais leur silence peut alors apparaître comme la manifestation particulière d'un désengagement. D'ailleurs, à ce degré de rationalisation du travail, il semble que l'avis et l'initiative des managers ne soient plus requis, qu'ils apparaissent comme superflus. Du coup, les managers sont réduits de fait au silence, et le climat d'incertitude qui porte sur leur avenir ne les engage pas à faire part de leurs points de vue, encore moins de leurs éventuels désaccords.

« M. D : Aux réunions d'encadrement, il n'y en a pas un qui moufte, parce que celui qui moufte il s'en prend une, donc, les managers sont réunis, et ils ne disent rien, ils écoutent la bonne parole de la direction. Maintenant, il n'y a plus d'intervention en réunion des managers, parce que ce n'est jamais facile, surtout en public, de se faire rétamé par son n + +. Y compris les gens qui avaient un franc-parler, et qui n'osent plus parce qu'avec les réorganisations que l'on a constamment, on diminue les unités, et qui dit diminution du nombre d'unités, dit aussi diminution du nombre de managers, et donc dans les nouvelles réorganisations, je n'aurais peut-être même plus ma place... est-ce que je ferais encore partie de l'encadrement ? Donc, les gens se taisent. »

Les conflits extérieurs, importés, intériorisés, devenus insupportables, éclatent parfois au grand jour. Si certains se taisent et s'évertuent à retenir ce qui les accable, d'autres en revanche ne parviennent plus à contenir ce qui les tiraille de l'intérieur, ils finissent alors par craquer.

*« Enquêteur : Et comment réagissent les gens quand, dans ces réunions d'encadrement, quelqu'un se prend une volée de bois vert ? »*

M. D : Maintenant, personne ne réagit. (...) Dans notre réunion de vendredi, entre encadrants, il y avait des managers qui, du coup, quand ils s'expriment leur situation, craquent. Vendredi, on était 16, et il y en a trois qui se sont effondrés en larmes, et il y en a une ou deux qui n'étaient pas loin de le faire, rien qu'en exprimant leur situation de travail, les difficultés qu'ils avaient. Et puis, en même temps, on n'a pas de solutions. »

En guise d'épilogue à ce chapitre, nous voudrions présenter, bien que fort succinctement, tant il se passe de commentaires et d'analyses, un long fragment d'entretien qui condense à lui seul à la manière d'un idéal type les traits pertinents des ressentis engendrés par la privation de sens. Tour à tour on y sentira l'hésitation, l'inquiétude (face à l'avenir notamment), parfois la résignation, mais aussi l'angoisse, on y verra aussi à l'œuvre la force d'un paradoxe, diffuser le sentiment de la sécurité aux membres de son équipe alors qu'on est envahi par l'incertitude et le doute, on comprendra comment la dissolution des lieux d'expressions communs accentue les pesanteurs et décuple les effets subjectifs des tiraillements intérieurs, on percevra les effets sur l'image de soi – en référence aux trois formes d'identité cumulées, idiosyncrasique, cadre et de métier – d'un insupportable désir qui pousserait au désengagement (mais ce désengagement, au fond, que changerait-il ?), on verra affleurer dans l'esprit de M. D le sentiment croissant de son interchangeabilité, de son « inindispensabilité », c'est alors que transparaîtra le sentiment douloureux d'une inutilité de son travail et de son existence. Se confronter à ces écarts polymorphes ne contient donc pas la garantie qu'on parvienne à s'en accommoder ou à s'en arranger.

« M. D : Même moi, je ne sais pas demain où je vais être. Et puis, il y a des bruits qui courent qui alimentent les fantasmes. Donc, comment faire en sorte, comment porter, comment, avec toute l'énergie que demande le fait d'être manager, comment faire en sorte que la vie quotidienne continue, que le service rendu continue, si on est soi-même en insécurité ? Déjà, il y a ce grand écart qu'on fait en permanence pour porter du sens, et en même temps avec l'inquiétude du lendemain pour soi. Ça fait lourd à porter. De plus, la direction n'offre plus de lieux d'expression. Pour les cadres, à part ceux qui sont syndiqués, il n'y a plus d'expression possible. Il n'y a pas de lieux d'expression où l'on pourrait échanger entre pairs. Il n'y a plus de lieux de régulation sociale. On assiste, pour moi, à la confiscation du dialogue social. (...) Donc, maintenant, les gens s'expriment beaucoup moins, et ils gardent pour eux, alors que ça avait aussi vocation de servir de soupape de sécurité, faire un peu tomber la pression en exprimant le mal-être au quotidien, les choses qu'on pouvait améliorer, et puis se servir des bonnes idées des uns et des autres, et de confronter les points de vue, ça, c'est très important. (...) Se désinvestir, est-ce que c'est abdiquer ou se protéger un peu plus, je ne sais pas. Après tout, je me dis que si je rentre un peu plus tôt chez toi, je vais peut-être m'y retrouver dans ma qualité de vie, parce qu'il y a autre chose que le travail. Donc, ils n'ont effectivement pas tort... Mais alors, il n'y aura pas le service attendu, le travail ne sera pas fait correctement tel que je le conçois, donc je ne me sentirai pas bien. Pour moi, c'est le moteur qui est atteint. Le moteur c'est : j'ai une conception du travail, tel qu'il doit être fait. C'est exigeant. Je suis exigeant vis-à-vis de moi-même et vis-à-vis des autres. Mais si je trahis, entre guillemets, cet idéal, cette vision... Ben voilà, il n'y a que ça qui fait tenir la structure fragile, après, il n'y a plus rien... On s'en fout. Je vais arriver à 9 h du matin, je suis au forfait cadre, tant qu'à peu près je donne le change, ça passera. Mais non ! Ce n'est pas possible. Je ne fais pas mon métier pour pointer, pour recevoir un salaire, bien sûr que c'est important, mais j'ai une conception de mon métier, une conception de conviction. (...) Comment on sort de ça sans renier son idéal ou sa vision du travail ? Comment on s'en sort tout en s'en protégeant en essayant de faire avancer le schmilblick. Là, c'est un peu la quadrature du cercle. Et je me dis : Je fais quoi ? Je me désengage ? Je lève le pied ? Je rentre plus tôt ? Et après tout, qu'est-ce que ça va... après tout, après le retour que j'en ai... Si je rentre plus tôt, je profiterai plus de ma famille, je serais moins fatigué, plus équilibré. Je m'investis plus ailleurs, dans le syndicat ? Est-ce que je change de boulot tout en restant dans XP ? Je n'ai pas l'impression que l'on me fait confiance, puisqu'on ne s'appuie pas sur moi là où je suis expert et où je peux apporter une plus-value. Et là, il y a pour moi une rupture dans la relation. Je ne peux pas travailler si je n'ai pas cette confiance-là. Vous avez l'impression de ne pas exister. On fait comme si vous n'étiez pas là. Se pose la question de l'utilité du travail que vous faites, si on ne s'appuie pas sur vous. Le travail est tellement prescrit que les managers disent qu'on est des presse-boutons qui sont remplaçables. C'est peut-être ce qui accentue l'inquiétude et le mal-être des managers, que en fait, demain... puisqu'il n'y a plus cette plus-value, cette capacité d'initiative, d'autonomie, de marge de manœuvre qui font la qualité du manager, eh bien, à partir du moment où tout est prescrit, tout est bouclé, on peut mettre n'importe qui à la place. Ce

qui fait votre qualité intrinsèque de manager qui est justement cette capacité à vous sortir de situations qui ne sont pas prévisibles, eh bien, cela disparaît. On peut mettre n'importe qui. Ça pose la question du positionnement des managers et même de leur existence. On n'a plus l'impression d'être des managers. Avant on les appelait animateurs d'équipes, maintenant on les appelle responsables d'équipes de production. Bientôt les directeurs d'agence seront des responsables d'unités de centre de profit. »

La dépossession peut conduire à la privation de sens. La confrontation avec l'imbrication systémique des techniques de gouvernementalité suscite, entretient et attise une sensation de fragilité de l'existence sociale ; une ombre interrogative et dubitative se pose sur l'utilité de soi et des produits (matériels ou pas) du travail. Mais, malgré tout cela, l'effort à fournir est encore au rendez-vous. L'abîme anxiogène de la privation de sens est encore comblé. Bien que mises à mal par les orientations managériales, les instances identitaires résistent. C'est d'ailleurs en s'appuyant sur les ressources qu'elles renferment que les individus s'évertuent à réaliser ce miracle nécessaire.

Nous allons à présent poursuivre, mais aussi achever, cet itinéraire par lequel nous cherchons à décrire et à comprendre comment et avec quels effets les cadres tentent de s'arranger de ces écarts entre l'être et le faire, en tirant à nous les fils mis en évidence de ces privations plurielles.

## CHAPITRE 16 – DES SABLES MOUVANTS

*« Pour ma part, je crains plutôt que nous ne disposions justement plus du monde comme d'une telle ressource en quelque sorte infra sociale et je considérerai ici le monde comme ce dont nous sommes privés par la réalité sociale, ou comme ce dont notre réalité sociale est très largement parvenue à nous priver. Il s'agira donc ici de comprendre en quoi et comment nous nous trouvons comme expropriés du monde, et par là privés d'une dimension essentielle de notre propre être : car nous sommes des êtres qui ne se contentent pas seulement d'avoir un monde, mais qui sont essentiellement dans le monde. »*

Fischbach

*Les situations, sans doute limites, à l'intérieur desquelles les cadres font l'expérience de la dépossession radicale qui peut conduire à la privation de soi, d'objet et de sens, risquent de provoquer en eux de profondes blessures narcissiques. Dans la durée, ces blessures peuvent cicatriser, et le déni des effets de ces privations plurielles, jouer un rôle majeur dans cette guérison des apparences. Pourtant, de temps à autres, des propos affleurent à l'intérieur desquels la reconnaissance, et parfois même l'acceptation d'une forme de perte d'emprise sur les choses se fait entendre. La raison d'être de ce travail se pose alors comme question sans réponse, suivie de près par celle de ma contribution et par celle de mon investissement, qui interrogent à leur tour celle de l'utilité de ce que je contribue à produire ; « À quoi bon ? »*

*« Ingénieur dans les télécommunications : Si je pouvais ne pas travailler, ou alors, travailler pour moi, ou pour quelque chose que je trouve utile pour la société, là, je dis pas, mais là, ce que je fais... L'intérêt, c'est que ça apporte du fric à quelques financiers, à des retraités aux USA. C'est pas fait dans un but humanitaire pour donner le téléphone à des gens dans des pays sous-développés, donc, c'est un peu dommage. Mais tu vois, la finalité de mon boulot, en fait, c'est le profit. Mais moi, ça m'intéresse pas, sauf si ça me rapporte directement, mais ça me rapporte pas. Le travail fourni, en gros ce qu'ils en retiennent, c'est en fait des chiffres : voir si c'est bénéficiaire ou déficitaire. S'il y a une utilité pour l'avenir de la société, ils s'en foutent, ce qu'ils voient, c'est l'immédiat. Il faut que ça rapporte du fric et c'est tout, donc mon travail, en lui-même... (102) »*

Combien sont, parmi les cadres, ceux qui peuvent affirmer qu'ils décident collectivement de ce qu'ils vont contribuer à produire, de la manière dont l'objet produit sera réalisé, et de ce et ceux à qui il sera destiné ? Ces questions ne concernent pas exclusivement les

(102) Fragment d'entretien extrait de E. Roussel, *Vies de cadres*, op. cit., p. 140.

cadres, bien entendu. Dans le système de production actuel, l'intégration hétéroréglée (103) dirige les actions des individus, elle les coordonne en extériorité de telle sorte que ces questions trouvent rarement un sujet pour réponse... mais cela ne signifie pas que la conscience ne se les plante pas et qu'elle ne s'interroge pas sur l'origine de ce qu'il faut entreprendre.

Dans le cas des cadres, ces questions se posent d'ailleurs de façon particulière. N'avons nous pas fait apparaître, en effet, que le paradigme de l'acteur et celui d'un individu créateur de lui-même, ainsi que la notion d'autonomie, comptaient parmi les traits déterminants de la subjectivité cadre ? Mais comment ces traits caractéristiques pourraient-ils faire bon ménage avec cette réalité ? *Ces propriétés ne sont-elles pas à l'opposé de cette intégration hétéroréglée qui n'épargne pas les cadres ?* En apparence, il faut répondre par l'affirmative à cette dernière question. Dans l'idéal aussi, mais les existences savent dans la pratique s'accommoder, en les aménageant, de ces distorsions.

En abordant séparément chacun de ces points, notre schéma d'analyse nous a d'ailleurs déjà conduit à émettre quelques propositions sur cet aspect du vécu des cadres. En ce qui concerne le paradigme de l'acteur, communément associé à l'idée de volonté et de refus des contraintes, nous avons déjà dit qu'il offrait une matière à penser susceptible de favoriser l'ajustement des êtres aux situations variées qu'ils pouvaient rencontrer dans leur quotidien de travail... si tant est qu'ils en détiennent les aptitudes culturelles. Par ailleurs, nous avons dit que l'autoréférentialité pouvait contenir les risques de morcellement du moi. Enfin, relativement au sentiment d'autonomie, nous avons montré que la perception des contraintes extérieures enjoignait de le revoir à la baisse, ce qui ne conduisait pas à le faire disparaître, mais poussait à réduire le champ des possibles de son exercice.

Face à la perception des contraintes objectives, ces grandes propriétés de la subjectivité cadre ne disparaissent pas dans les esprits de ceux qui en héritent et qui les portent, elles baissent seulement de quelques crans dans une hiérarchie idéale. Mais prenons garde : une différence de degré par trop importante risque aussi de transformer la nature même de ces propriétés ! Que voulons-nous dire ? Quand on compare deux phénomènes et que l'on dit d'eux qu'ils diffèrent en degré (en intensité) mais pas en nature, se pose la question de savoir jusqu'où la nature peut s'accommoder d'une différence de degré ? Reprenons à présent chacune de ces propriétés de la subjectivité cadre confrontée à cette intégration hétéroréglée qui surplombe et enserme leur quotidien de travail, et tâchons d'apprécier en quoi cette confrontation peut jouer sur leur capacité à réinvestir un monde dont l'usage a pu leur être ôté.

L'ajustement ne signifie pas la disparition des contraintes objectives, il conduit à les voir autrement, ou bien même à ne plus les voir du tout. Contenir ne veut pas dire résorber, et la référence à l'autoréférentialité ne vient pas à bout des divisions internes au sujet qui sont par ailleurs, comme on l'a vu à moult reprises, entretenues par l'aptitude chez les cadres à la scission par les vertus de la séparation. Et puis, à propos du déplacement des contraintes, on pourrait dire de l'autonomie ce que l'on vient d'avancer au sujet du paradigme de l'acteur : leur intériorisation ne les fait pas disparaître, mais elle conduit les prétentions à des réajustements qui réduisent le champ des périmètres d'action. Ce à quoi les tenants du paradigme de l'acteur rétorqueront que l'autonomie et la liberté ne disparaissent pas sous le poids des contraintes. Soit ! Le prisonnier a toujours la possibilité de manger son bout de pain avec ses doigts ou avec sa fourchette (s'il en dispose), cet acte relève de la manifestation de sa liberté, mais il ne peut ni choisir son menu, ni l'endroit qui lui conviendrait pour le déguster.

On peut donc être fondé à considérer que lorsque les cadres continuent d'afficher ces propriétés constitutives de leur subjectivité alors que l'intégration hétéroréglée domine, ils ne soient en proie à une forme de déni de réalité. *Le déni apparaît alors comme une manière de réinvestir ce monde dont ils ont été privés.* On s'y réintroduit par la petite porte, par celle qui flirte avec la résignation, l'acceptation et la modestie, celle qui fonctionne par

(103) « Intégration hétéroréglée (...) dans laquelle « les actions [des individus] sont coordonnées non sur la base d'un accord mais d'interconnexions fonctionnelles, d'une manière qui ne correspond à aucune intention des acteurs et, dans la vie quotidienne, n'est le plus souvent pas perçue. » J. Habermas, *Théorie de l'agir communicationnel*, Tome 1. *Rationalité de l'agir et rationalisation de la société*, Paris, Fayard, 1987, p. 226 et suiv. cité par A. Gorz, *Métamorphoses du travail* *Quête du sens. Critique de la raison économique*, Paris, Galilée, 1988, p. 50.

soustraction. Mais, dans la pratique, ces traits idéalisés de la figure du cadre ne font pas bon ménage avec ces modalités à travers lesquelles ils peuvent réinvestir le monde.

Par un subtil renversement, certains cadres parviennent ainsi à transfigurer le sentiment de leur interchangeabilité en celui – plus conforme à l'image idéalisée qu'ils peuvent avoir d'eux-mêmes en tant que personne, et membre de ce groupe social – de leur indispensabilité, certains voient dans le périmètre de leurs tâches le champ d'expression de leur autonomie, certains considèrent que l'autorité – dont ils héritent – est l'expression des qualités exceptionnelles qui sont les leurs, certains finissent par oublier que le poste qu'ils occupent ne leur était pas réservé, d'autres, tout comme eux, ont postulé, eux ont été retenus ce qui ne fut pas le cas des autres prétendants, et cette réalité ne joue pas pour peu sur cette croyance – qu'on sent fragile, mais aussi peut-être nécessaire – qui les laisse à penser que l'obtention de ce poste est le fruit de leur seule volonté, mais que dire de ceux qui n'ont pas été choisis...

Afin d'illustrer, mais aussi de tenter de décrire les modalités à travers lesquelles les cadres habitent ce monde dont certains ont pu être privés, nous allons partir de ces moments critiques au cours desquels ces grands traits de leur subjectivité sont mis à mal. Les arrivées et les départs comptent à ce titre comme autant de moments propices à des prises de conscience.

## L'arrivée

Commençons par le commencement, l'arrivée sur un poste. Arrivée – non encore conclue d'ailleurs – qui va permettre d'apprécier le degré réel de maîtrise de sa destinée chez celui qui postule.

« Ingénieur (spécialisé dans la fiabilisation des réseaux de transport d'énergie) : Là, je suis en négociation des deux côtés. X [*entreprise spécialisée dans les énergies renouvelables*] a fait un premier pas en me disant qu'ils aimeraient bien que je reste chez eux. Et puis, de l'autre côté mon directeur chef RTE qui me demande : « Quels sont les postes qui vous intéressent ? Quels sont les endroits où vous voudriez aller ? Je vous écoute. » Donc, moi je lui fais part de mes... Je réponds à sa demande. Et, finalement, tout ça pour me dire : « Je suis vraiment désolé. Ces destinations, ce n'est pas possible, ces postes non plus. » Donc, finalement, rien n'est possible. Et finalement, il me dit : « Je vous propose tel poste à tel endroit. » Moi, je lui réponds : « Si je n'ai pas le choix, pourquoi ne pas me l'avoir dit clairement. » En fait, pourquoi me demander ce dont j'ai envie, sachant que... Enfin, je lui dis : « Je suis persuadé que vous saviez dès le départ qu'on ne me laisserait pas le choix. » Donc, quel est le but de ce fonctionnement, de ce calcul ? Pour moi, c'est une méthode qui permet de, au cas où j'aurais donné le bon poste sur la bonne ville, qui lui aurait permis de dire : « Ecoutez, ça tombe bien, c'est magnifique ! On est tombé d'accord. » Tout en me donnant l'illusion de me laisser le choix de ma destinée en fait.

*Enquêteur : Et qu'est-ce qu'il vous a répondu quand vous lui avez demandé à quoi rimait ce fonctionnement ?*

Ingénieur : Eh bien le ton est monté d'un cran. Il m'a dit : « Je vous propose ça. », et je lui ai dit : « Non. » Et il m'a dit : « Vous savez que vous n'avez pas le choix. » Et puis, il m'a ressorti la feuille que j'avais signée, comme quoi j'étais mobile sur toute la France. Et moi, je lui ai dit : « Oui, je suis mobile sur toute la France, je vous propose d'aller sur 5 villes sur les 7 possibles. Donc, je suis mobile. » Et il me dit : « Oui, mais Paris en fait partie, et je vous vois à Paris sur tel poste. » Et moi, je lui ai dit : « Mais moi, le poste il ne correspond pas à ce que je souhaite et vers quoi je me projette. Et je pense que je serais beaucoup plus productif pour l'entreprise si j'allais sur un poste qui me motive. » (...) Et donc je lui ai dit : « Je pense que vous pouvez l'entendre. Qu'est-ce que vous en pensez ? » Et là, il me répond : « Justement, les besoins de l'entreprise, c'est tel poste à Paris, vous irez. » « Vous me l'imposez donc. » « Oui, vous pouvez le prendre comme ça. Je vous l'impose. » »

La conversation entre le prétendant et le recruteur s'engage sur le mode de la cordialité. Le champ des positions professionnelles semble ouvert. Le demandeur est convié à exprimer ses souhaits, on pense alors qu'ils pourront être exhaussés ; si non, pourquoi lui demander de les exprimer ? Mais le champ des possibles se ferme brutalement. Les souhaits du demandeur ne pourront finalement être exhaussés. Le stratagème démasqué

laisse alors apparaître une violence latente. La réalité des rapports de force un temps réhabillée et camouflée par des techniques de gouvernementalité – qui reposent sur une philosophie de l'entente et de l'accord – réapparaît au premier accroc. Transparaît ici de façon aussi violente que lumineuse le peu d'emprise que ce cadre a sur sa destinée.

Les propriétés de la subjectivité cadre ici retenues peuvent alors rentrer pleinement en action. Peut-être parviendront-elles à transfigurer l'imposition unilatérale de la proposition en résolution personnelle... Mais cette transfiguration devra alors passer par un oubli du fondement, un refoulement originaire. Certaines de ces propriétés peuvent permettre aux cadres de sauver la face, préservant, dans une réciprocité inextricable, l'image qu'ils peuvent désirer avoir d'eux-mêmes et celle que leur fournit la figure idéalisée du cadre.

### Les départs et le départ

Le fragment d'entretien qui va suivre nous invite à formuler deux remarques. Première remarque : le paradigme de l'acteur, l'individu créateur de lui-même et l'autonomie font ici piètre figure face à cet irrésistible qui s'abat de tout son arbitraire. Le déni envisagé pour un temps comme manière d'investir le monde dont on a été privé s'écroule à son tour tel un rempart succombant à d'invisibles pressions. Seconde remarque : les usages possibles qu'offrent les techniques de gouvernementalité sont ici particulièrement bien mis en relief du fait des spécificités de la position-condition cadre. De la même façon que les cadres qui encadrent sont aussi encadrés, ceux qui utilisent ces techniques pour licencier peuvent aussi l'être par ces mêmes techniques.

« Ingénieur (dans un bureau d'étude spécialisé en robotique industrielle) : En fait, l'entreprise a perdu toute son activité avec la crise de 2008, 80 % en l'espace de trois mois. Donc, un truc de fous. Donc, y compris pour moi, malgré le fait que cela soit très dur, il n'y a pas le choix, il faut licencier. L'entreprise va mourir. Le plan de licenciement, là, il faut faire un choix. Bon, mais c'est le choix du chef. Dans l'équipe, j'en ai deux sur trois à virer. Comment je fais... Qu'est-ce que je fais ?, et pourquoi lui, et pas lui ? Enfin, ça, c'était tranché. Ça ne me posait pas autant de problèmes que ça... Il y avait des cas pour lesquels ça ne me posait aucun problème. Enfin, aucun problème... on ne peut pas dire ça, mais il fallait penser à ceux qu'on gardait, pour qu'ils puissent continuer à avoir un travail, donc dans cette optique-là, ça... Par contre, là où ça devenait très compliqué, c'était par rapport à ceux qui sont limites, parce ce que là, on n'en a jamais fini. Et là aussi, il faut faire comme l'entreprise a fait, avec ses critères très objectifs, parce qu'il n'y a pas de bonne solution, il y a toujours des éléments meilleurs sur certains points et d'autres moins bons sur d'autres, et puis... là, c'était compliqué. Donc, il y avait des gens pour qui je ne me posais pas de problèmes, et puis il y avait l'entre-deux. Et là, on se retrouve tout seul. (...) Donc, une centaine a été licenciée sur 350, et j'ai fait partie de la charrette. Je l'ai su d'un coup... Et un quart d'heure avant, je pensais que j'avais trois chances sur quatre de m'en tirer. Et comme j'étais dans les derniers de la liste de l'alphabet, les gens étaient appelés un par un, donc, je suis passé le dernier. Et là, mon passé... enfin, je crois que c'est compliqué pour tout le monde, mais celui qui a eu à me le dire, c'était mon responsable direct, qui lui, est venu et m'a convoqué, et quand j'ai ouvert la porte, il n'y avait pas besoin de parler, ça se voyait, et je suis viré en une minute. On ne réagit pas. Je ne sais pas si j'ai réagi. Mais je me rends compte que ça m'a blessé. (...) Donc, je l'ai appris à 6 h, et à 7 heures, je partais, et je n'avais rien préparé. Je n'y croyais pas. Je m'étais senti un peu... Enfin, on se croit tous un peu indispensables, enfin tous, je n'en sais rien. C'est l'impression que j'ai. Je connaissais bien l'équipe, je faisais des résultats, j'avais eu l'année précédente l'augmentation la plus importante des cadres. (...) Donc, je suis parti... mais je ne m'en doutais pas, je n'y croyais pas, je n'y croyais pas, et puis, c'est arrivé. Je n'en voulais à personne, et puis il a fallu mettre en place des critères objectifs, et sur des critères objectifs... Mais comment juger objectivement la compétence ? Moi, ce qui m'a été fatal, ça a été mes compétences en anglais, mais ça avait fait partie des critères qui avaient été retenus chez les cadres, et il y a eu 18 cadres à partir. Les critères ont été affinés dans les derniers jours, et puis on fait les totaux, et les plus mauvais partiront. Donc, en principe, on ne peut pas tricher, on peut demander ses notes. Donc, je suis parti. Je savais que la survie de l'entreprise en dépendait. L'entreprise a survécu, elle répond présent maintenant. Tant mieux pour elle. Et j'ai gardé de très bons contacts avec eux. Si demain ils rembauchaient, je me représenterais. »

Tout se passe comme si la décision de licencier n'avait pas d'auteur ; « *C'est le choix du chef* », mais quels choix s'offraient à lui ? Elle a par contre des nécessités qui pèsent à

l'état du contexte économique, la crise ! La crise, point origine sans auteur, pousse à la nécessité, à l'inéluctable. Elle donne de bonnes raisons d'agir. Instance suprême au nom de laquelle on consent aux sacrifices. Mais cette décision devra impérativement être portée par des sujets afin que se réalise l'éviction de certaines personnes. Cette inéluctable nécessité fait d'un coup vaciller la notion de choix. Pour que l'entreprise perdure, il faudra que meure un certain nombre de ceux qui la font vivre. Ce cadre deviendra alors l'un des bras armés de cette décision sans auteur. La notion de choix réapparaît alors aussitôt, cette fois employée au sens de décision par laquelle on donne sa préférence à une chose au détriment d'autres choses. Mais sur quoi établir cette élection ?

C'est là qu'interviennent les techniques de gouvernementalité, comme des aides à la décision. La croyance dans la neutralité axiologique des techniques indique le chemin à suivre. Les résultats produits par les indicateurs fournissent alors de bonnes raisons de faire ce que l'on a à faire. *Reposant sur la croyance dans les outils à pouvoir refléter le réel, l'intériorisation de ces techniques de gouvernementalité permet d'accepter la réalité telle que la conçoit la pensée gestionnaire.* L'acquiescement devant la brutalité de l'irrésistible peut alors ne pas être assimilé à un sentiment d'absence de prise sur les choses, les techniques de gouvernementalité fournissant par elles-mêmes des principes de légitimité aux actions entreprises. Pourtant, dire que les indicateurs et les critères de sélection s'appliquent à tout le monde ne signifie pas qu'ils soient neutres et objectifs ! D'ailleurs, dans les cas dits « limites » la croyance dans la neutralité des techniques ne parvient pas à éponger la culpabilité ni à endiguer le remords qui risque d'envahir celui qui aura déjà senti les remparts du déni s'affaïsser ; « *Et là, on se retrouve tout seul* »

Mais les techniques de gouvernementalité peuvent aussi se retourner contre ceux qui les utilisent et le ciel de s'assombrir en un instant ; « *Je suis viré en une minute* ». La forteresse du déni s'écroule ! L'envisageable occulté fait sa réapparition. Le ciel vous tombe sur la tête ! Le coup de masse stupéfié, il sidère ! La violence du choc ne peut s'entendre que si on la rapporte à la force du déni. La brutalité du choc fait passer dans un autre temps, celui où il était encore envisageable de considérer la réalité de son interchangeabilité. L'irréfutabilité des critères d'évaluation est mise en doute ; « *Comment juger objectivement la compétence ?* »

L'irrésistible terrifie en même temps qu'il fascine ceux qu'il foudroie. La grandeur de la cause qui affecte l'individu ne réduit pas la profondeur de la blessure, mais elle l'élève symboliquement tout en le rappelant à son impuissance face à ce qui le dépasse. Voilà pour celui qui est frappé par la foudre de la crise. D'un autre côté, celui dont les comportements sont dictés par la soumission à ce qui le dépasse par sa puissance peut aussi voir la valeur de son geste hissée à la hauteur de ce au nom de quoi il se plie, la grandeur de la cause. Les cadres peuvent se trouver dans les deux positions. Mais ce double positionnement renferme aussi un piège existentiel. Comment habiter cette condition d'être cadre sans tomber dans le déni des réalités objectives ? Le doute volontaire, la soumission consentie, l'adhésion feinte sont autant de manières de vivre – dans – la privation de monde. Mais chacune d'elles, telle un oxymore, marche avec son contraire. Ces manières d'être-là révèlent sur le fond la nostalgie d'un paradis perdu qui conduit à interroger ce qui reste encore de mythique dans la condition de l'homme moderne.



## CONCLUSION

### UN ENJEU DE SOCIÉTÉ

*« Le travail est bien la scène où se poursuit cette quête identitaire qui pousse le sujet à créer, à manifester et faire reconnaître sa singularité à travers ses pratiques. Le plaisir au travail est lié à l'action, mais pas n'importe quelle action : celle que la personne puisse reconnaître comme sienne, qui réponde à ses valeurs, son idéal, dans laquelle elle se sente responsable et autonome, qui réponde au double enjeu de la relation au travail, celui de trouver du sens à cette action et d'en tirer une double reconnaissance, à la fois à ses propres yeux (en termes d'image de soi) et aux yeux des autres. »*

D. Lhuillier

Sur cette scène se joue la représentation que les salariés se font d'eux-mêmes. Ce qui continue ici de se façonner n'est autre que leur identité au travers de laquelle se lit et se manifeste leur capacité à dire Je. Conduisant les conduites qu'ils ont à tenir dans les registres du rapport aux autres, à soi et dans celui du faire, les techniques de gouvernementalité ne comptent pas pour peu dans ce processus de construction identitaire. On peut même dire qu'elles le prennent à bras le corps tant les prétentions qui les portent sont ambitieuses. Elles dessinent en effet pour les sujets, avec force du souci du détail de prescription, des façons d'être au travail et de *faire* le travail. À travers elles, l'esprit gestionnaire se répand, diffus, il touche une palette large de comportements humains, les requiert, les imprègne, les canalise, les oriente et les sollicite. À ce niveau, on peut dire que ces techniques deviennent des médiations entre les individus et les institutions dans lesquelles ils œuvrent. C'est par elles, à travers elles que s'accomplit leur rencontre... et les institutions de se servir des individus qui les servent, et les individus des institutions (104).

Mais il ne s'agit pas d'un jeu à somme nulle ! Le caractère hétéronormée empêche tout équivalence et tout équilibre des balances. Dans l'immense majorité des situations de travail, ceux qui mettent en œuvre ces techniques de gouvernementalité ne les ont pas produites. Dès lors on peut parler de travail et d'être au travail anticipé, balisé, prémédité, en un mot, conduit. Les écarts entre l'être et le faire trouvent dans cette non coïncidence potentielle un point d'origine majeur. Potentielle, car comme nous l'avons dit, rien n'interdit de penser que des cadres puissent ne pas se reconnaître dans ces techniques dont ils deviennent à la fois héritiers et porteurs. Ceux qui les mettent en œuvre se sentant alors en affinité avec ces techniques, les écarts entre l'être et le faire ne peuvent voir le jour.

C'est sur la non coïncidence entre ce que les cadres sont conduits à faire et ce qu'ils jugeraient bon de devoir faire qu'a porté notre attention, sans que l'on présume des effets que produiront sur eux les tentatives d'arrangements auxquelles ils se livreront afin de composer avec ces écarts. Ces points de friction, nous avons cherché à les illustrer, à les décrire puis à les analyser en reprenant à notre compte les orientations qu'offrent les médiations induites par les outils du management. Ainsi avons-nous rapporté des expériences de cadres en les articulant à deux axes principaux que l'on a développé autour du questionnement suivant : quels effets peuvent produire sur *moi* ce que je suis conduit à faire, avec les autres et au sujet de mon travail. Mais, afin d'être en mesure d'appréhender ce dont disposent *les* cadres pour apprécier et composer – avec – ces diverses injonctions, nous avons cherché, dans un premier temps, à mettre en avant quelques-unes des propriétés fondamentales de la subjectivité cadre. Au croisement de ces propriétés et de

(104) « Et, pour revenir un instant à l'objet, on voit comment les agents peuvent satisfaire leurs intérêts ou leurs désirs individuels, liés à leur histoire familiale, en détournant à leur profit des possibilités inscrites dans l'institution, et inversement, comment l'institution, notamment à travers ce qu'elle inculque par les rites d'institution, peut servir des passions et des pulsions qu'elle canalise. (...) C'est ce double travail du désir sur les institutions et des institutions sur le désir, que devrait prendre pour objet une socioanalyse dépassant réellement l'opposition entre la psychanalyse et la sociologie. » P. Bourdieu in J. Maître, *L'autobiographie d'un paranoïaque. L'abbé Berry (1878-1947) et le roman de Billy Introïbo*, (Avant-propos dialogué avec Pierre Bourdieu), Ed. Economica, Paris, 1994, p. XIX.

ces injonctions nous avons fait apparaître arrangements et effets de ces arrangements. Par là, il nous a été donné, par touches successives, de comprendre et d'illustrer de quelles manières et avec quels effets ces dispositifs managériaux participaient aux processus de construction identitaire évoqués ci-dessus.

Présenter les effets identifiés sous la forme d'une typologie comporte quelques obstacles. Cet exercice de classification ne se heurte pas tant à la description des effets qu'à la difficulté qu'il y a à les rattacher mécaniquement à des causes. En effet, si l'on peut considérer que des situations de travail, et, pour être plus précis, la mobilisation de techniques de gouvernementalité identifiées débouche bien sur des effets, il faut aussi admettre que la mise en œuvre de ces techniques ne débouche pas nécessairement sur *les mêmes effets* quand bien même ces effets résulteraient de tentatives d'arrangements avec soi-même face à la prise de conscience d'écart entre l'être et le faire. De plus, cette typologie se heurte aussi à un facteur temporel : ces effets sont passagers, ils peuvent donc non seulement prendre des formes variées d'un individu à l'autre, mais ces formes peuvent aussi, pour chaque individu, évoluer dans le durée, pour le meilleur ou pour le pire de la santé des salariés.

Dans le cadre de notre schéma d'analyse, l'exercice qui consiste à essayer d'établir une typologie des effets – dont certains peuvent être apparentés à des risques psychosociaux (les risques débouchant sur des effets ne portant pas nécessairement atteinte à l'intégrité physique et à la santé mentale des salariés) – doit donc prendre acte de ces deux limites : admettre que des causes identiques peuvent provoquer des effets différents, accepter qu'il faille arrêter arbitrairement la transformation des effets... ces deux limites n'enlevant rien à la réalité des effets produits. Plutôt qu'une typologie, *nous allons à présent décliner et dessiner un tableau d'effets susceptibles de se muer en risques psychosociaux.*

### Quels soi ?

Commençons par un premier point, un premier résultat : les propriétés de la subjectivité cadre qu'on a fait apparaître ne favorisent pas systématiquement, loin s'en faut, la prise de conscience d'éventuels écarts entre l'être et le faire. Mais, certaines de ces propriétés peuvent permettre aux cadres de s'arranger de ceux qui auront été perçus. Nous n'allons pas revenir sur le détail de ces propriétés. Seules deux d'entre elles retiendront notre attention eu égard au rôle complexe et ambigu qu'elles jouent dans la prise de conscience des écarts et dans les arrangements auxquels les cadres peuvent procéder avec eux-mêmes, la séparation, ou plutôt, et puisqu'on l'a nommé ainsi, le module structurant de la séparation, et la notion d'acteur.

La notion d'acteur est largement répandue dans le monde du travail dont les cadres (mais aussi nombre de segments du salariat) font l'expérience, notamment, mais pas exclusivement, parce qu'elle compte parmi les mots-outils préférés du penser managérial dont héritent en premier lieu ces deniers. On a ainsi pu montrer que l'introjection de ce mot clé ne facilitait pas mécaniquement l'ajustement à des situations de travail hétéroclites. L'intériorisation de cette notion peut permettre de faciliter une forme d'ajustement de surface dont la mise en scène peut s'avérer cruelle et douloureuse pour qui ne dispose pas du matériau culturel (propre à l'identité idiosyncrasique) suffisant soit, permettant de porter des masques sans en être le jouet. De la même façon, et avec les mêmes limites, l'intériorisation de cette notion est probablement bénéfique à l'actualisation de dispositions latentes qui, sans elle, pourraient rester contenues. L'introjection de ce mot clé du penser managérial peut donc favoriser, en apparence, l'exercice d'une composition avec des écarts.

De son côté, le module structurant de la séparation peut être vu comme une arme mentale à double tranchant, sorte de disposition qui a sa force, ses vertus, mais comporte aussi ses désavantages. Du côté des vertus, ce module permet d'introduire des distances aux autres, distances physiques, affectives et symboliques qui facilitent l'accomplissement d'un acte que l'on réprouve. Si des écarts sont perçus, on s'en arrange immédiatement. Ailleurs, dans un autre espace, des comportements opposés pourront voir le jour. Mais, la séparation introduit aussi de la distance vis-à-vis de soi-même. C'est là, l'autre face du module. Sur ce chemin, l'individu cherche à contenir ses propres affects, ses propres réactions affectives, il entreprend de les mettre à distance de lui-même en introduisant et en édifiant une barrière intérieure du déni. L'aptitude à la séparation, ou plutôt la sollicitation de ce module structurant comme modalité permettant de faire face et de s'accommo-

der des écarts, permet-elle à l'individu de rassembler ce qui se disperse et se scinde de l'intérieur ? Nous avons avancé que cette aptitude portait avec elle le risque d'un brouillage identitaire. La séparation introduit la scission comme modalité de l'être. Le mécanisme par lequel l'individu se protège afin de faciliter l'exercice d'un arrangement avec soi-même pourrait alors conduire à l'apparition d'un être schizoïde.

Module structurant de la séparation et paradigme de l'acteur favorisent l'expression d'une adaptation en pointillé. Aucun de ces éléments de la subjectivité cadre, si tant est qu'ils puissent permettre de s'accommoder de situations de travail attisant des écarts entre l'être et le faire, n'offrent par lui-même la possibilité de produire, de sentir et de voir de la cohérence et de la continuité en soi. Mais, module de la séparation et paradigme de l'acteur peuvent aussi compter sur le penser gestionnaire pour surmonter les obstacles du remords.

### Homologies protectrices

On a effectivement montré que la rationalisation au sens gestionnaire du terme était en mesure de servir la rationalisation au sens psychiatrique du terme. Ce résultat est capital en ce sens qu'il permet de comprendre comment les individus peuvent s'arranger de l'existence d'éventuels écarts en puisant dans le matériau qu'on met à leur disposition. Mais comment cela est-il possible ? En fait, les techniques de gouvernementalité offrent un solide appareillage susceptible de bétonner la propension à l'empathie, elles permettent d'opérer une césure dans la possibilité qui m'échoit de ressentir ce que l'autre ressent (105). Les discours qui accompagnent l'encouragement aux actes (l'appel à la guerre économique, le soucis de la rentabilité posée comme fin indépassable) et la prétention, du côté des sciences de gestion, à se présenter comme axiologiquement neutres, offrent une base solide à l'édification de principes de justification susceptibles de rendre acceptables socialement l'accomplissement d'actes que l'on peut réprouver d'un point de vue moral.

Plus généralement, on a pu montrer que ces technologies de gouvernement déversent à profusion des mots-outils disponibles pour la pensée qui, en euphémisant la réalité, font pénétrer les individus dans des espaces mentaux, des territoires de réalité, en même temps qu'ils les pénètrent, leur permettant par là d'éviter d'éprouver remords et scrupules à l'idée de réaliser des actes qu'ils pourraient réprouver. Ainsi la rationalisation à l'œuvre dans la pensée gestionnaire permet-elle de protéger l'individu des conséquences de ses actes du simple fait qu'elle les rend aussi adéquats que nécessaires, l'individu se trouve donc comme immunisé à l'égard de la souffrance d'autrui. Perception d'éventuels écarts entre l'être et le faire et arrangements mis en place pour s'en accommoder trouvent dans le penser gestionnaire et, à travers lui, dans les outils de management qui en sont issus, de quoi édifier des forteresses de certitudes. On le voit, le penser gestionnaire participe activement de la codification du lien social, lien qu'il marque de son empreinte.

### Trouble du lien

Mais ce lien social, codifié par les technologies de gouvernement, est marqué d'un paradoxe, d'une contradiction qui avance masquée. En effet, ces techniques portent généralement à voir en l'autre un concurrent, mais aussi, à l'intérieur d'une même entreprise, ou d'un même service, un collègue. Elles jettent donc le trouble sur le lien social, et ce de deux façons. En faisant de chaque individu un concurrent potentiel, à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise, mais en enjoignant aussi de voir en l'autre un collègue et un concurrent à l'intérieur de l'entreprise. Se dessine alors une injonction paradoxale redoutable pour le lien social : il faut fonctionner simultanément dans la coopération et la concurrence. Le lien social devient paradoxe en soi. Il faut toutefois apporter un bémol à ce constat : les rapports inter-entreprises (inter-firmes, au plus loin des cercles concentriques) échappent à ce paradoxe, mais pas à son aspect redoutable, puisqu'à ce niveau, seule la concurrence demeure. L'expansion de la relation client-fournisseur n'est qu'un épiphénomène de ce tandem conflictuel. Mais il en montre aussi toute la brutalité.

(105) « *Le processus de naturalisation* du conventionnel – l'économique est envisagé comme la suprême valeur de tout éternité, l'organisation et la gestion rationnelle comme la seule manière de faire fonctionner une organisation (...) – se fait par expulsion ; rejet, refoulement, répression de ce qui ne cadre pas avec des croyances érigées au rang de vérité. » E. Enriquez, *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*, op. cit., p. 31.

L'expansion de cette relation accentue en effet la pression de chacun sur tous (réciprocité de la pression). Elle instaure la dualité au sein même des individus, plaire, séduire et exiger satisfaction. Mais on n'est pas client et fournisseur dans le même moment. Il convient donc d'être apte à se scinder de l'intérieur afin de pouvoir jouer sur les deux tableaux, l'un après l'autre. Rien ne retient donc les penchants individuels de s'exprimer si ce n'est, par la force de la projection, l'anticipation de se trouver dans une autre position dans le cadre d'une autre relation ; ce système invite donc à la libération mesurée des pulsions, libération d'autant plus autorisée et encouragée que l'édification de la forteresse des certitudes par naturalisation du conventionnel conduit à rejeter celui qui décide de ne pas jouer le jeu de la coopération-concurrence.

Quels effets sur l'individu dans ses relations aux autres porte en elle l'introjection de ce couple paradoxant (dont l'expansion de la relation client-fournisseur n'est qu'une expression) ? On a vu que le mouvement qui pouvait pousser tour à tour vers l'un ou l'autre de ces termes risquait conjointement d'éloigner l'individu de ses idéaux (en termes de justice et d'équité, par exemple) quelle qu'en est pu être la teneur. Mais on a aussi mis en évidence comment le faire face à ce tandem belliqueux pouvait faciliter l'émergence de comportements suspicieux et paranoïaques non exempts d'un arrière fond pervers et masochiste. Car il va de soi que ce – double – lien libidinal qui unit les hommes entre eux en se greffant sur un discours qui porte simultanément la coopération et la concurrence comme modalité normale du rapport à l'autre ne manquera pas de voir se retourner contre celui en est à l'origine la violence (par exemple, sous la forme acceptée socialement d'un investissement au travail sans limites) qu'il inflige aux autres. Voilà pour la dimension interindividuelle. Mais rentrons à présent dans une approche autrement personnelle de ces effets susceptibles de se transformer en facteurs de risques pour la santé des cadres.

### Mutilations d'essence

Nous les aborderons sous l'angle de la privation de monde. La privation commence par la dépossession. Le caractère hétéronormé des techniques de gouvernementalité porte la marque de cette dépossession qui sépare et prive. La dépossession transforme le réel construit en prescriptions. L'injonction au respect des procédures peut ainsi parfois pousser certains cadres à travestir le réel du travail qu'ils accomplissent, les entraînant dans un engrenage du simulacre qu'il leur incombe pourtant de faire tenir. La nécessité pratique dans laquelle certains d'entre eux peuvent se trouver à travailler à faire passer du vraisemblable pour du vrai peut alors les conduire à voir dans l'acceptation de la supercherie, de la tricherie et des malversations d'inévitables figures de style. On renonce ici au travail fait dans les règles de l'art. Ici, c'est l'image de soi qui est mise à mal par le mensonge aux autres, l'identité de métier qui est bafouée par absence de continuité et de concordance entre le dire et le faire. Le sujet dans sa dimension morale est atteint.

Mais la dépossession engendre d'autres effets. Elle peut ainsi conduire – dans certains cas limites qui tendent malgré tout à se généraliser – à une privation de monde. Sous cette appellation englobante, nous avons décliné trois formes de privation. La privation de monde désigne donc pour nous l'endroit de la conjonction d'une privation de soi, d'objet et de sens.

La privation de soi est induite par la codification minutieuse des façons de faire et d'être avec les autres, qui dépossède l'individu de lui-même, en ce sens que ce qu'il est n'est plus sollicité dans l'exercice de son travail. Les cadres peuvent ainsi être conviés unilatéralement et sans autres portes de sortie, à devenir autre que ce qu'ils sont. On a pu parler à ce titre d'aliénation.

La privation d'objet renvoie, elle, à l'expansion uniformisante de techniques de gouvernementalité qui aplatissent, aplanissent et même effacent les spécificités de la matière même du travail, son objet, ce sur quoi il s'applique. Le plus douloureux étant peut-être de devoir se faire le vecteur de ce processus et, par là, de devenir l'« acteur » involontaire de la violence exercée à l'encontre de la matière du travail, violence infligée d'autant plus difficile à supporter que cette matière est humaine (client, patient, usager).

La privation de sens désigne la mise en place d'un système paradoxant qui empêche de mener à bien les objectifs poursuivis et ne procure plus aux individus les marges de manœuvre qui leur permettraient de réorienter le tir des directives organisationnelles ; la cohérence n'est pas donnée, mais elle ne peut pas non plus être reconstruite, du coup

s'effondrent les raisons d'être des activités à entreprendre. Se cumulant les unes les autres dans des proportions chaque fois différentes, ces formes plurielles de privation portent atteinte à l'essence même de l'homme.

Si, comme le dit Dominique Lhuillier, « la souffrance émerge d'un développement empêché, d'une amputation du pouvoir d'agir (106) », il faut alors préciser que ce qui est ici empêché, contenu et contrarié désigne aussi l'être, le vouloir et le décider. La violence des dispositifs managériaux qui débouchent sur le sentiment – objectivement fondé – de privation de monde atteint ici son paroxysme en ce sens qu'elle porte frontalement atteinte à l'individu dans ses trois registres identitaires. Ces technologies de gouvernement qui acculent les individus à devenir autre que ce qu'il souhaiteraient être et qui les poussent conjointement à se comporter à distance de ce qu'ils souhaiteraient faire, nuisent gravement à la construction du sujet au travail. Dans cette imposition, l'essence même du sujet subit une mutilation.

L'individu s'échappe à lui-même en tant que projet. Le développement de ce soi qui se profile porte atteinte à l'image de soi et pour soi que l'on désire. Par un effet de miroir déformant, ce qui nous est renvoyé de nous-même par le travail nuit à l'estime de soi. L'identité de métier et l'identité cadre offrent peu d'éléments de pensées susceptibles de se protéger de tels assauts. C'est dans ses ressources idiosyncrasiques que l'individu doit puiser pour faire face aux effets de cette privation de monde. Désengagement et résistance ! Le retrait, le désinvestissement peuvent permettre de sauver la face, mais il n'y a là rien de moins sûr. À l'inverse, et avec plus de certitude quant au pronostic, décider de rester et de faire face peut s'avérer coûteux psychologiquement.

### Le sujet en-jeu

Mais les couches de protection qui se mettent en place afin de tenir bon – au moins, debout –, qu'elles prennent appui sur les attributs du penser gestionnaire, qu'elles se réfugient derrière le respect des consignes managériales et/ou qu'elles s'élaborent sur les propriétés particulières à chaque registre identitaire, parviennent-elles à contenir et à rassasier ces autres parts de l'humain qui sommeillent ? Parviennent-elles à escamoter et à épuiser les questions morales qui portent sur les conséquences de mes actes ? Parviennent-elles à épuiser ma soif de justice ? Parviennent-elles à épuiser mon sens critique ? Parviennent-elles à refouler les questions qui portent sur le sens de mon travail, sur son utilité, sur la nature du produit et ses destinataires ? Cet ensemble de questions en amène une autre : *quel type d'homme est requis par le penser managérial ?*

Le monde du travail, entendons par là, sphère du salariat, ne ferme pas ses portes au travail compris cette fois comme invariant universel par lequel l'homme se confrontant au monde se transforme en le transformant, mais cette sphère du salariat impose sa codification au travail et donc, inséparablement, à celui qui le réalise, et ce à l'intérieur d'un rapport social marqué du sceau de la subordination librement consentie à un employeur. Du monde au monde du travail, l'homme consent à se dessaisir d'une partie de lui-même, et dans ce dessaisissement, entre dans un tissu juridique qui l'enserme et le lie. Et si ces portes restent pour partie ouvertes, c'est que, quelles que soient les conditions et les situations dans lesquelles il s'accomplit, le travail est toujours confrontation avec le réel qui participe de la construction du sujet.

« Pour partie », car dans la sphère du salariat, cette confrontation passe par la médiation de techniques de gouvernementalité hétéronormées. Et ces portes s'ouvrent plus encore dès lors que l'on a compris que l'identité idiosyncrasique, mais aussi l'identité de métier ne pouvaient rester à l'écart de la sphère du salariat pour la bonne et simple raison que c'est par elles, à travers elles, du fait des savoir-faire qu'elles contiennent, que l'accomplissement des actions à mener à bien est rendu possible. Et c'est donc aussi du fait de cette inévitable mobilisation – superbement ignorée par la pensée gestionnaire – que les valeurs, représentations, désirs, fantasmes et angoisses des individus s'infiltrèrent dans la sphère du monde du travail.

Pourtant, dans sa toute-puissance, le penser gestionnaire fait fi, en tout cas, ne conçoit pas qu'il y ait lieu de solliciter, et tient donc pour négligeables les propriétés des individus dans les divers registres de leur identité, dès lors que les éléments qui les composent

(106) D. Lhuillier, *Cliniques du travail*, op. cit., p. 15.

différent des attentes et des horizons qui sont les siens (107). C'est pourtant en prenant appui sur ces propriétés que les individus parviennent, ou pas, et avec les effets qu'on a vu, à composer avec les techniques de gouvernementales mises à leur disposition. *La violence à l'œuvre consistant ici à ne pas voir que ce qui est négligé est justement ce qui permet au système de tenir via la mise en œuvre des dites techniques.* Sujet requis et sujet produit ne se superposent pas nécessairement et, paradoxalement, ce qui est nié et préside à l'apparition de celui-ci peut faire le jeu de celui-là. Le jeu entre les individus et les technologies de gouvernement ne va donc pas sans quelques inattendus.

Source à laquelle peut s'abreuver la rationalisation (au sens psychiatrique du terme) pour s'ériger, le penser gestionnaire détient ce pouvoir d'entraîner les salariés dans les territoires de réalité de la bonne conscience qui permet de transformer la couardise en courage et d'élever le respect des consignes et l'obéissance en vertu morale. Reste à savoir à quoi le sujet se soumet et sur quelles bases !

Loin de vouloir opposer une réalité à une autre, nous voudrions achever ce travail par deux questions qui se complètent. La question de la construction de la réalité peut-elle s'opérer sans point de vue moral sur le monde ? Le gouvernement des hommes par le penser gestionnaire peut-il se fonder sur une subordination, fut-elle librement consentie ? Ces deux questions suggèrent de réintroduire sur la place publique une interrogation portant sur ce qui nous est commun dans le travail et de répartir les produits de cette réflexion au sein du monde du travail. Par là, les hommes pourraient se donner les moyens d'édifier ensemble de bonnes raisons de faire société.

---

(107) « L'entreprise est une organisation qui élabore et fixe des objectifs, désire que les résultats obtenus soient conformes aux anticipations et qui espère secrètement que les « fruits dépasseront la promesse des fleurs ». Pourtant, tous ses membres et ses dirigeants en particulier, savent bien, même s'ils n'en ont pas toujours une conscience avisée, que l'entreprise est une « unité » fragile, dont la cohérence n'est pas évidente. Aussi celle-ci tente-t-elle d'avoir un contrôle le plus assuré possible sur son monde interne, afin de lutter contre les angoisses qui la traversent et de parvenir à réaliser les objectifs définis. Dans cette perspective elle construit une structure de fonctionnement qui est naturellement toujours une structure de pouvoir et elle privilégie certaines conduites collectives, certains phantasmes, certaines pulsions dans le but d'obtenir l'obéissance aux ordres ainsi que la conformité. Elle veut ainsi se réassurer sur sa possibilité de se présenter à elle-même et aux autres comme un « tout » dynamique et sans failles. » E. Enriquez, *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*, op. cit., p. 19.

## ANNEXE

### UN CHEMIN SEMÉ D'EMBÛCHES

Le schéma global d'analyse des risques psychosociaux des pratiques managériales étant posé et décliné dans chacune de ces étapes et relations, il convient à présent d'en pointer les limites ; la théorisation de la réalité qui vise sa compréhension cherche la cohérence interne qui ne contient pas la garantie d'une justesse heuristique. Le modèle peut toujours faire parler le réel, conjointement, il court toujours aussi le risque de le trahir. L'effort qui va à présent nous porter à interroger les limites de notre cadre d'analyse est une sorte de mise en garde qui nous rappelle les limites de nos prétentions et nous invite, conjointement, à traiter avec toute la prudence requise certains enchaînements causatifs particulièrement sensibles et sujets à critiques. Rentrons à présent dans le vif des limites.

Commençons par l'artificialité de la linéarité causale de notre schéma théorique d'analyse : pratiques managériales  $\Rightarrow$  écarts  $\Rightarrow$  arrangements  $\Rightarrow$  risques  $\Rightarrow$  portent atteinte (RPS) ou ne portent pas atteinte. Ce schéma *a priori* assez simple pose pourtant de nombreux problèmes.

La notion de *linéarité causale* est en soi problématique. Pour augmenter le pouvoir heuristique des outils d'analyse, il faudrait, plutôt que de parler de linéarité, raisonner en termes de boucles discursives, de rétroaction, de causalité circulaire. La compréhension du social se prête mal à l'aplanissement et au bout à bout. À titre d'exemple, la place allouée à la notion d'arrangement reste tout à fait problématique dans ce schéma. En effet, on pourrait très bien envisager que la perception des écarts relève déjà d'une forme d'arrangement avec soi, auquel cas, l'arrangement précéderait l'existence même d'écarts entre l'être et le faire. Ceci est d'autant plus vrai que les technologies de gouvernement participent de la recodification de l'accès au réel de leurs utilisateurs.

À travers cette dernière remarque, nous voulons désigner un autre aspect épineux de ce schéma d'analyse, l'intériorisation. Nous allons déployer cette notion dans deux dimensions, l'une concerne les outils eux-mêmes, l'autre désigne les forces et contraintes qui agissent sur les environnements de travail.

En quoi donc l'utilisation même des outils pose-t-elle problème quant à la place occupée par les écarts et les arrangements dans notre schéma ? Eh bien, pour la raison simple que le seul fait de les mobiliser va affecter les représentations que leurs utilisateurs se font de ce sur quoi ils les appliquent (leur travail) et de ceux auprès desquels ils les utilisent (eux-mêmes, collègues, hiérarchiques, clients, etc.). Prenons un exemple. L'utilisation d'une grille d'évaluation des performances par l'évaluateur (mais aussi par l'évalué) conduit à voir le travail par le filtre de cette grille. Il s'ensuit que l'utilisation de cette grille participe, parce qu'elle en codifie l'accès, à la représentation que l'un et l'autre (évaluateur et évalué) se font du travail. C'est en ce sens que nous venons d'évoquer le rôle joué par les technologies de gouvernement dans l'accès au réel ; s'y appliquant, ces outils participent de sa codification et, ainsi, de la représentation que l'on s'en fait. On peut alors considérer qu'écarts et arrangements sont bien le produit des pratiques managériales (donc, des effets de l'application de ces outils au réel composé des autres individus, de soi, et du travail), et/mais que les effets des pratiques managériales sont aussi pour partie déterminés par les arrangements avec soi de même qu'ils peuvent aussi résulter des tentatives de réduction des écarts auxquelles les individus ont déjà procédé. Ainsi, si l'on peut considérer que l'application d'une grille d'évaluation des performances s'accompagne, pour son utilisateur, du sentiment d'une discordance entre soi et le faire de laquelle découleront des arrangements avec soi, on peut aussi considérer que ces mêmes arrangements sont déjà présents dans l'esprit de ceux qui utilisent ces outils, au moment où ils les utilisent, ce qui, et c'est là l'important, aura des répercussions sur l'apparition d'écarts entre le faire et l'être.

Les conséquences de cette circularité causale sont doubles, d'un côté, on voit que l'enchaînement : pratiques  $\Rightarrow$  écarts  $\Rightarrow$  arrangements, peut aussi se dérouler dans le sens : écarts  $\Rightarrow$  arrangements  $\Rightarrow$  pratiques (voire, risques  $\Rightarrow$  pratiques) d'un autre. Voilà pour un premier aspect des conséquences. On peut, et c'est là un second aspect qu'il

nous faut dès à présent soulever, avancer que cet autre enchaînement causal (le second, écarts  $\Rightarrow$  arrangements  $\Rightarrow$  pratiques) pourrait aller dans le sens d'un affaiblissement du sentiment d'un écart pour les utilisateurs. En effet, s'étant préalablement arrangé (et on verra de quelles possibles façons) des écarts entre le faire et l'être dans une utilisation antérieure de l'outil, les individus ne percevront plus, ou moins, et en tous cas, pas dans les mêmes proportions, les effets que peuvent avoir sur eux ces outils dans une utilisation ultérieure. Si une première utilisation de la grille d'évaluation a suscité chez son utilisateur le sentiment du caractère inapproprié de l'outil, et par là, celui d'un manque de reconnaissance du travail effectué qui le poussera à s'arranger de ce sentiment, une seconde utilisation dans laquelle est alors déjà contenu le résultat de la tentative de réduction des écarts entre ce que l'outil affiche pouvoir faire et ce qu'il est dans la réalité en mesure d'effectuer, viendra, mais ce n'est qu'une hypothèse, amoindrir le sentiment des écarts dus à son utilisation ; en un mot, l'expérience qui s'accumule et dépose aussi les fruits de ces arrangements successifs ne va pas nécessairement dans le sens d'un accroissement du sentiment des écarts puisque la fréquence de l'utilisation conduit aussi à chercher à combler dans la pratique les écarts, à s'en arranger.

Nous venons de prendre, en toile de fond, l'exemple de la grille d'évaluation des performances pour problématiser la place et l'importance prises dans notre schéma d'analyse par les notions d'arrangements et de sentiment des écarts dans l'utilisation des outils, mais il faudrait étendre cette réflexion à l'ensemble des techniques de gouvernementalité qui affectent les salariés dans les entreprises et qui, pour les unes exercent une emprise sur le psychisme et, pour les autres, travaillent à capter le désir des individus dans un sens souhaité par l'organisation (outils de la motivation, culture d'entreprise, etc.). Pour comprendre la force de cette emprise, il faut revenir un instant sur la notion de pouvoir et à ses conséquences.

Les outils de management, intériorisés du fait même qu'ils sont mobilisés par les individus, affectent chacun d'eux, ils produisent des affects. Frédéric Lordon va nous éclairer sur ce point capital. « Le pouvoir, à plus forte raison envisagé à la manière de Foucault comme conduite des conduites ou action sur des actions, est *un art de faire faire* ; or faire faire, c'est l'effet même des affects, puisque l'affect est ce qu'une affectation (une rencontre de choses (108)) me fait (elle produit en moi de la joie ou de la tristesse) et *par suite ce qu'elle me fait faire*, car d'un affect résulte une redirection du conatus (109) et le désir de faire quelque chose ; par conséquent le pouvoir, dans son mode opératoire même, est de l'ordre de la production d'affects. Conduire les conduites n'est donc rien d'autre qu'un certain art d'affecter (110). »

Les techniques de gouvernementalité captent, mobilisent, canalisent et donnent forme et direction au désir individuel, elles prennent pour cible ce qui meut les êtres. Nicole Aubert et Vincent de Gaulejac parlent à ce propos de véritable emprise des techniques managériales et des structures organisationnelles sur le psychisme et l'imaginaire (111). Il s'agit là d'un point capital à saisir dans toute son intensité et son rayonnement : ce qu'un auteur comme Vincent de Gaulejac, une fois encore, désigne à travers l'expression « révolution managériale (112) » – dont il décrit le contenu, la portée et analyse les effets sur les salariés – opère comme une entreprise de capture des désirs et d'enrôlement des subjectivités qui vise la fusion et non la discordance, la réconciliation plutôt que la séparation, permettant en cela, à travers une batterie d'outils de management (de mots-outils, de procédures, de procédés, de protocoles, etc.) de façonner, d'ajuster et de brancher l'adhésion des salariés aux fins poursuivies par l'entreprise.

(108) Pour nous, une rencontre entre des êtres et des techniques de gouvernementalité.

(109) Spinoza définit le « conatus » comme l'effort par lequel « chaque chose, autant qu'il est en elle, s'efforce de persévérer dans son être ». Spinoza, *Ethique*, partie III, proposition 6, p. 142. Le conatus renvoie à l'énergie individuelle, ce qui anime les corps, les meut. C'est, pour reprendre une fois encore les termes de Frédéric Lordon, « l'énergie du *désir* ». F. Lordon, *Capitalisme, désir et servitude. Marx et Spinoza*, Paris, La Fabrique, 2010, p. 17.

(110) *Idem*, p. 86.

(111) « Dans le passage de l'entreprise pyramidale à l'entreprise réticulaire et, corrélativement, du mode de l'imposition à celui de l'animation, l'emprise exercée sur les individus s'est déplacée *du corps (...) au psychisme et à l'imaginaire*. » N. Aubert et V. de Gaulejac, *Le coût de l'excellence*, Paris, Seuil, 1991, p. 46.

(112) « L'exercice du pouvoir au sein des entreprises va profondément évoluer. La gestion managériale préfère l'adhésion volontaire à la sanction disciplinaire, la mobilisation à la contrainte, l'incitation à l'imposition, la gratification à la punition, la responsabilité à la surveillance. (...) Il s'agit enfin de conduire ces activités avec le sens de l'éthique. (...) L'entreprise hypermoderne propose un idéal commun qui doit devenir l'idéal des employés. » V. de Gaulejac, *Travail, les raisons de la colère*, op. cit., p. 67.

C'est en ce sens que nous pouvons dire que la rencontre avec (soit, l'utilisation de) ces techniques produit des affects. Ces techniques redirigeront « mon » désir, elles lui donneront une orientation, dans un sens attendu, elles le feront se mouvoir en indiquant une direction souhaitée, direction qui, le cas échéant, produira le sentiment d'un écart du fait que ce que je suis conduit à faire ne coïncide pas avec ce que je sens devoir faire. Mais le problème réside justement dans le fait que le sentiment que j'ai de devoir faire ceci ou cela est déjà pour partie structuré par l'intériorisation des outils du management qui m'affectent.

Cette emprise des techniques dépose son empreinte et l'on peut donc considérer que la conscience des écarts en portera la trace. Du coup, on voit aussi que la conscience de ce type d'écart doit compter avec la colonisation de la subjectivité par les outils du management. Cette conscience des écarts est donc difficilement isolable, elle n'est pas un élément autonome. Voilà donc un autre point délicat pour notre schéma d'analyse : la difficile autonomisation de la conscience qui conduit à sentir des écarts entre le devoir faire et l'être. Une fois intériorisées par l'usage qu'on en fait, ces techniques de gouvernementalité risquent de faire se confondre mon désir avec la volonté d'autrui cristallisée dans les directives managériales et les outils qui les accompagnent (113).

La seconde dimension dans laquelle agit et s'accomplit cette notion d'intériorisation désigne ce qui entoure et dépasse les environnements de travail, mais qui joue, de façon aussi réelle qu'inquantifiable sur la nécessité dans laquelle se trouve les salariés de chercher à s'arranger de ces écarts et qui, par là, joue sur la place au sens d'importance, mais aussi au sens de positionnement dans notre schéma, que l'on peut attribuer aux notions d'écarts et d'arrangements.

Au premier rang de ces facteurs d'intériorisation, on trouve sans doute la crainte de perdre son emploi (ou celle de ne pas en retrouver) qui enjoint à revoir ses aspirations à la baisse et pousse à l'acceptation et parfois même à des formes variées et variables de renoncements. Si l'on prend la peine de sortir – mais l'effort intellectuel n'est pas si important que cela – du cadre théorique de la relation gagnant-gagant (qui illustre de façon archétypale certaines utopies propres à la pensée gestionnaire), on comprend aisément que les contraintes qui agissent depuis l'extérieur de l'espace dans lequel a lieu une relation entre deux individus (au moment d'un entretien de recrutement, par exemple) auront des répercussions à l'intérieur de cet espace, agissant sur ce que chacun des intervenants de ladite relation – de travail – se sentira autorisé à exiger de l'autre, et l'autre d'accepter. Faire l'épochè des conditions réelles de l'exercice du travail en voyant dans la relation gagnant-gagnant l'archétype des relations salariales est aussi incongru que de considérer que la pluie mouille autant celui qui ne possède pas de parapluie que celui qui en possède. Du coup, l'intériorisation de ce type de contraintes environnementales impacte notre schéma d'analyse en ce sens que l'on comprend alors en quoi les arrangements peuvent aussi précéder les pratiques, jouant ainsi sur l'éventail et l'étendue des écarts.

Dans cet ensemble non fini constitué des contraintes environnementales on pourrait aussi ajouter à cette crainte du chômage l'ensemble des discours (on pense particulièrement à ceux qui parviennent à réduire le possible à ce qui est présenté comme inéluctable), des mesures (on pense notamment à celles qui vont dans le sens d'une individualisation de la relation salariale qui ont pour effet d'individualiser la perception et les ressentis des réalités vécues du travail et par là d'en accentuer les effets), des stratégies (d'ascension individuelle, par exemple), des craintes des représailles qui tous poussent, dans deux sens du terme, à l'acceptation, jouant ainsi sur le sentiment des écarts mais aussi sur la place des arrangements (en l'avancant) dans notre schéma d'analyse.

Un autre point pose problème dans notre schéma d'analyse, et celui-ci n'apparaît pas immédiatement si l'on se contente de retenir les termes mentionnés. À quoi pensons-nous ? Nous avons fait d'une non-coïncidence entre l'être et le faire la source d'écarts. En ayant évoqué les outils de management, les techniques de gouvernementalité, nous avons avancé du côté du faire et avons précisé que ce n'est que par leur utilisation que l'être entre en scène du fait que les individus les mobilisent et sont mobilisés par eux. Ce

(113) On pourra aussi se reporter avantageusement à M. Pagès, M. Bonetti, V. de Gaulejac et D. Descendre, *L'emprise de l'organisation*, Paris, Desclée de Brouwer, 1998, 300 p.

n'est donc que par cette mobilisation que des écarts peuvent voir le jour. Par ailleurs, en nous plaçant cette fois du côté de l'être, il nous a fallu mentionner l'existence de valeurs, de morale, d'éthique et d'une identité de métier propres aux individus, à travers lesquelles ce qu'ils sont se trouvait mobilisé, affecté, touché, saisi à travers et par la mobilisation des outils. De cette confrontation entre des individus singuliers et des techniques de gouvernementalité naissent des pratiques managériales aux effets eux aussi singuliers.

En présentant les choses de cette façon, nous inférons implicitement deux éléments qui restent en eux-mêmes problématiques et sans doute même contradictoires si on les tient ensemble : nous avançons que l'utilisation des outils ne peut pas ne pas se faire sans une forme de rencontre avec ces propriétés des êtres, mais/et nous posons aussi que ces propriétés se caractérisent par une forme de stabilité. D'un côté donc, nous posons l'impossibilité radicale pour les individus de laisser de côté, de mettre à l'abri, d'épargner, en eux leurs valeurs, morale, etc. dans l'utilisation des outils, d'un autre, nous faisons comme si ces propriétés individuelles pouvaient ne pas se transformer au cours des circonstances, des expériences, des confrontations avec des outils, comme si elles étaient d'une certaine façon immuables une fois constituées. Deux postulats, deux limites. Précisons, en les problématisant, les raisons pour lesquelles nous posons les premiers (non étanchéité et stabilité), ce qui nous permettra, là aussi, de placer au mieux les secondes dans notre cadre d'analyse.

À certains égards, nous avons déjà commencé à traiter le premier de ces deux points en avançant que l'intériorisation des outils du management participait à une recodification de la réalité pour ceux qui les utilisent. Par cela, nous considérons donc que l'utilisation des outils ne peut rester étrangère à la vision qu'a de la réalité celui qui les mobilise. Ce qui revient à minorer la capacité à la mise à l'écart en soi d'un soi par soi qui échapperait à l'empreinte déposée par les outils mobilisés. Sans en négliger ni la volonté ou le souhait ni le pouvoir réel, nous posons donc des limites à la capacité à la division interne, à la mise à disposition d'un soi pour le travail dissocié d'un soi pour soi. Parler de lignes de différenciation, de surfaces ou de zones séparables les unes des autres ou encore d'étanchéité relative entre ces espaces intérieurs, ce que, dans le langage commun, on peut désigner par le *quant à soi*, par exemple, ne nous semble pas approprié. Du reste, cet état de dissociation devrait pouvoir être maintenu dans la durée, ce qui en rajoute dans le sens d'une difficulté supplémentaire. Il y a donc, dans cette impossible dissociation radicale, un postulat qui s'impose à nous du fait de la complexité du fonctionnement des êtres à l'intérieur desquels s'enchevêtre de façon inextricable la pluralité insondable qui constitue chacun d'eux. D'ailleurs, si cette capacité à la dissociation radicale de l'intériorité existait, l'objet même de nos recherches s'évanouirait du même coup puisque la mobilisation des techniques de gouvernementalité pourrait ne plus affecter leurs utilisateurs. Mais soyons plus précis ! C'est l'idée d'une possible *radicale* dissociation sur laquelle nous émettons des réserves, et non sur la dissociation elle-même (114).

Mais attention au glissement qui est en train de s'opérer. Ne confondons pas catégories de pensées – à travers lesquelles s'effectue la construction de la réalité par et pour les individus – et valeurs, morale et éthique. S'il nous semble que les premières ne peuvent pas ne pas être affectées par l'utilisation des outils, la question se pose de savoir ce qu'il en est des secondes ? On voit l'importance de cette question pour nous qui avons fait d'une possible non coïncidence entre le faire et l'être un point névralgique de notre analyse.

C'est en effet, comme nous l'avons déjà mentionné, sous l'angle des valeurs, de la morale, de l'éthique (115), mais aussi de l'identité de métier, que nous tenterons de décrypter et de faire apparaître l'être des individus interrogés. Nous rangerons dans la catégorie (dimension ou instance) *identité idiosyncrasique* les attributs de l'être qui renvoient aux valeurs, à la morale et à l'éthique d'un individu. Les propriétés qui désignent des manières de faire (règles de l'art) et de se comporter, propres à une profession, seront, elles, rangées dans la catégorie *identité de métier*. Nous allons à présent focaliser notre attention

(114) On verra d'ailleurs dans *Les effets d'école* comment cette capacité à la dissociation se constitue, et l'on comprendra plus tard comment elle peut jouer sur la possibilité d'une prise de conscience d'écarts entre l'être et le faire.

(115) Désireux de ne pas alourdir la rédaction, nous traiterons pour l'instant d'une façon identique chacun de ces termes. On emploiera donc, dans ce paragraphe, chacun d'eux de façon interchangeable, dans le sens de principes d'action, de lignes de conduites déjà structuré(e)s qui portent les individus à opter pour certaines attitudes plutôt que d'autres.

sur la dimension idiosyncrasique en procédant à un rapide tour d'horizon des divers sens qu'ont pu revêtir les principaux éléments de cette catégorie dans le champ de la sociologie. Nous serons ainsi en mesure de problématiser la question de leur stabilité prise dans et aux prises avec les circonstances du quotidien. On verra aussi que les résultats de cette réflexion pourront aussi s'appliquer à la notion d'identité de métier.

Pour Émile Durkheim, est qualifié de fait moral « cette multitude de règles particulières qui gouvernent effectivement la conduite (116) ». Chez Louis Althusser, les valeurs sont reçues par les individus comme des évidences, des allant de soi, des « idéologies spontanées (117) ». Pour Talcott Parsons, les représentations collectives sont le produit de « modèles de valeurs institutionnalisés (118) ». Dans une perspective à la fois déterministe et dynamique, l'appareillage conceptuel porté par Pierre Bourdieu permet de penser la dialectique de la stabilité et du changement dans un va-et-vient entre l'intérieur et l'extérieur des individus. Pour appréhender les principes au principe des conduites, il faut aller voir du côté de l'ethos comme dimension particulière de l'habitus, l'un et l'autre fonctionnant comme des « systèmes de dispositions inconscientes et durables (119) », comme des schèmes inconscients qui pré-orientent le champ des attitudes possibles (ce que Bourdieu appelle aussi « *une grammaire génératrice de conduite* ») qui sont l'expression, au niveau individuel, de l'intériorisation de l'héritage collectif. Pour Peter Berger et Thomas Luckmann, les valeurs témoignent de l'expression du rapport au monde chez un individu, ce qu'ils appellent un stock de connaissances objectivées spécifiques à un groupe d'individus. Ici, le rôle tenu relève d'un comportement attendu dans une situation donnée, il témoigne « d'une « connaissance » des normes, des valeurs et même des émotions (120) ». Chez Ralph Linton, qui pense l'articulation du statut – qui se définit comme « la place qu'un individu donné occupe dans un système donné à un moment donné » – au rôle – qui désigne « l'ensemble des modèles culturels associés à un statut donné. Il englobe par conséquent les attitudes, les valeurs et les comportements que la société assigne à une personne et à toutes les personnes qui occupent ce statut (121) » –, les valeurs sont en quelque sorte liées à la position occupée par un individu à l'intérieur de structures sociales. On voit pour nous l'importance de ces apports quand on sait le rôle joué – du fait de leur positionnement – par les cadres à l'intérieur de la structure des organisations (122).

Notons que dans cette dernière perspective théorique, le problème d'une dissociation radicale de l'intériorité se pose à nouveau. En effet, en distinguant le *statut actuel* (qui désigne la position occupée par un individu à un moment donné) des *statuts latents* (qui sont conservés à titre de potentiel, de possible, de contenu, de mise en réserve momentanément) se trouve formulée en d'autres termes la possibilité même de cette dissociation de soi à soi. Cette perspective penche en faveur de la possibilité de comportements distincts par position occupée. Elle incite ainsi à reconsidérer la possibilité même de l'existence de tiraillements et d'écartèlements (et, en jouant sur les mots, d'écart-tellement). Peut-on envisager que la perspective de la succession de comportements distincts et, en en grossissant le trait, d'attitudes opposées, puisse ne pas susciter de tiraillements intérieurs ? Cette perspective ne peut être négligée, mais elle porte en elle le renoncement idéologique à l'existence d'une sorte de noyau dur chez les individus. En effet, dans la perspective de Linton, ce qui est attendu d'un individu lui est aussi assigné depuis l'extérieur. Les valeurs à endosser, les attitudes à produire semblent découler de la position occupée ; le positionnement varie donc avec la position et rien n'empêche alors d'envisager que les comportements pourraient varier dans des limites aussi vastes que les attendus propres à chaque rôle souhaité... si ce n'est que la capacité à jouer le rôle que l'on attend d'un individu dépend d'un substrat (culturel et expérientiel) qui varie en fonction

(116) E. Durkheim, *De la division du travail social*, Paris, Presses Universitaires de France, 2<sup>e</sup> édition « Quadrige », 1991, p. 275.

(117) L. Althusser, *Position*, Éditions Sociales, Paris, 1976, p. 172.

(118) T. Parsons, *Sociétés : essai sur leur évolution comparée*, Paris, Dunod, 1973, p. 9.

(119) P. Bourdieu, L. Boltanski, R. Castel, J.-C. Chamboredon, *Un art moyen. Les usages sociaux de la photographie*, Paris, Minuit, 1965, 2<sup>e</sup> éd. 1974, p. 18. On pourra aussi se référer à l'ouvrage à l'intérieur duquel Pierre Bourdieu définit avec précision ces concepts, *Le sens pratique*, en particulier le chapitre 3, Structures, habitus, pratiques, pp. 87-109.

(120) P. Berger et T. Luckmann, *La construction sociale de la réalité*, Paris, Armand Colin 2<sup>e</sup> édition, 1996, p. 107.

(121) R. Linton, *Le fondement culturel de la personnalité*, Paris, Dunod, 1967, p. 70-71.

(122) À maints égards, ces derniers apports nous rapprochent de ce par quoi nous allons définir l'*identité catégorielle cadre*.

de chaque individu. L'existence de ce substrat – qui ne rime pas nécessairement avec la présence enfouie d'un noyau dur stable – est une condition nécessaire à la mise en scène des rôles attendus, plus encore, c'est de la matière même de celui-là que l'on peut attendre des chances de succès de celle-ci.

Les notions de valeur, de morale et d'éthique posent en fait des problèmes difficiles à la sociologie. Si l'on voit en chacune d'elles le reflet ou l'héritage sédimenté de propriétés de milieux, de classes, de groupes, et/ou, si on les conçoit dans la dynamique des parcours, des trajectoires, mais aussi, par ailleurs, comme la forme ou la manifestation d'exigences statutaires et de logiques de position à tenir, la complexification croissante de nos sociétés, la multiplicité des principes de socialisation, la pluralité des espaces traversés et, à travers eux, des positions à tenir, on est, dans tous les cas porté à s'interroger sur la force structurante de ces notions sur les conduites des individus.

La fin des grands récits (123) n'a pas seulement entraîné avec elle l'éloignement de référents mentaux partagés, elle a aussi favorisé la nécessité de bricolages individuels d'un soi en mouvement ouvert aux contraintes et aux injonctions, éventuellement contradictoires, qui jalonnent les parcours et les espaces traversés (124). Ainsi, si l'on parle, à propos des valeurs, de la morale et de l'éthique, de sources susceptibles de dessiner, ne serait-ce qu'à grands traits, des façons d'être, se pose non seulement la question du moment de la fin de leur constitution, mais, plus intensément encore, celle de l'existence de conditions susceptibles de comporter suffisamment de points communs, de similitudes pour que ce qui s'en dégage puisse trouver dans ces notions de quoi se subsumer (125).

Fort de ce qui précède, il pourrait sembler inapproprié de conserver des notions à ce point plastiques et difformes comme porte d'entrée d'une analyse qui postule la possibilité d'une non-coïncidence entre le faire et l'être comme point origine d'arrangements avec soi-même. Pourtant, nous allons parier sur l'existence d'une forme de stabilité de ces notions de valeur, de morale, d'éthique et d'identité de métier. Pourquoi ? Parce que c'est à travers elles que les individus que nous avons interrogés s'expriment, ce sont elles qu'ils mobilisent – dans la conversation – pour expliquer ce qu'ils ressentent. Bien que problématiques pour les sociologies, ces notions restent *signifiantes* pour les individus, au moins pour le plus grand nombre d'entre eux. Quand nous ferons référence à ces notions, c'est en tant qu'elles ont – eu – une existence et une réalité *pour* les individus interrogés.

Le parti pris épistémologique qui nous porte à désirer intégrer ces dimensions que sont l'identité idiosyncrasique et l'identité de métier est certainement louable pour qui prétend s'inscrire dans le champ des sciences humaines, mais la bonne volonté se heurte aussi à la faisabilité de la recherche, à ce qui la borne, notamment en termes de temps et de moyens. L'idéal voudrait que l'on soit en mesure, afin d'historiciser les formes prises par chacune des composantes de ces dimensions, d'accumuler en nombre suffisant (mais où l'arrêter ?) des informations sur les milieux de vie passés et présents (professionnels, ou pas) des cadres interrogés, mais aussi sur les contextes qui ont englobé ces milieux. Par là, nous pourrions, avec une modestie de circonstance, être en mesure de décrire de façon idéaltypique les ressources culturelles et les référents professionnels dont disposent les individus et qui leur permettent de composer avec les effets des pratiques managériales. Mais la tâche est lourde ! Aussi, puisque la réalité pratique de la recherche nous y conduit, *nous focaliserons notre attention sur ce que les personnes interrogées pourront exprimer des représentations qu'elles se font de leurs propres valeurs, du contenu de leur morale et de leur éthique, mais aussi du sens qu'a pour elles le(ur) métier.* C'est sur cette base d'informations recueillies auprès des intéressés que nous chercherons à tracer les chemins qui vont des arrangements avec soi, qui découlent des pratiques managériales, à l'apparition de risques.

(123) J.-F., Lyotard, *La condition postmoderne. Rapport sur le savoir*, Paris, Les Éditions de Minuit, 1979, 109 p.

(124) On pourra consulter à ce propos les ouvrages de C. Duabr, *La crise des identités. L'interprétation d'une mutation*, Paris, PUF, 2000, 239 p., de F. Dubet, *Sociologie de l'expérience*, Paris, Seuil, 1994, 273 p., mais aussi celui de J.-C. Kaufmann, *L'invention de soi. Une théorie de l'identité*, Paris, Armand Colin, 2004, 352 p.

(125) « La destruction de l'unité du monde ancien a instauré des conflits de valeurs devenus internes aux acteurs. Avec le désenchantement du monde, il n'y a plus de réconciliation avec les dieux et la vie n'est plus une totalité, on ne peut plus se sentir comblé par elle. » F. Dubet, *Idem*, p. 106.

Il nous faut donc préciser un point important qui désigne la capacité des individus à la réflexivité et, plus précisément encore ici, leur aptitude et leur intérêt (au sens d'objet de savoir) à identifier les principes qui animent leurs conduites. On sait (126) que ce retour sur soi présuppose l'existence de conditions inégalement réparties en fonction des groupes sociaux et des individus. Par là, on voit que tous les individus ne possèdent pas les moyens, au moins temporels, et donc économiques, de se prêter à ce type d'exercice qui les conduirait à remonter jusqu'aux principes, raisons et motifs qui les guident. Mais, pour les mêmes raisons qui nous poussent à abandonner l'idée de pouvoir décrire le tableau idéaltypique des ressources dont chacun dispose et sur la base desquelles se dressent ces principes de conduites, nous ne sommes pas non plus en mesure de porter un regard sur la « qualité » du travail d'élaboration que les individus peuvent produire sur eux-mêmes. Il faudra donc nous contenter de prendre pour argent comptant ce que les personnes interrogées disent d'elles-mêmes sans être en mesure de porter un point de vue sur la valeur de ce qu'elles avancent. Ce qu'elles diront d'elles-mêmes sera le juste pour nous. Aussi, notre travail d'interprétation se portera-t-il sur l'analyse des discours qu'elles produisent sur elles-mêmes, discours de justification, d'explication, de preuve, de tentatives de compréhension, etc. analyse, donc, des discours qui permettront de – faire – sentir la teneur des arrangements auxquels elles procèdent.

---

(126) Nous pensons en particulier à l'ouvrage de Pierre Bourdieu, *Méditations pascaliennes*, qui met l'accent sur les conditions économiques et sociales qui facilitent l'effort qui consiste à se prendre soi-même pour objet.



## BIBLIOGRAPHIE

- ALTHUSSER Louis, *Position*, Éditions Sociales, Paris, 1976, 172 p.
- AUBERT Nicole et GAULEJAC (de) Vincent, *Le coût de l'excellence*, Paris, Seuil, 1991, 346 p.
- BARROUX Rémi, « Les troubles mentaux augmentent chez les salariés », *Le Monde* du 17/12/11.
- BERGER Peter et LUCKMANN Thomas, *La construction sociale de la réalité*, Paris, Armand Colin 2<sup>e</sup> édition, 1996, 288 p.
- BOUFFARTIGUE Paul, « La crise d'un salariat de confiance. Les cadres déstabilisés », *Actuel Marx*, octobre 1999, N° 26, PUF, pp. 53-68.
- BOURDIEU Pierre, BOLTANSKI Luc, CASTEL Robert et CHAMBOREDON Jean-Luc, *Un art moyen. Les usages sociaux de la photographie*, Paris, Minuit, 1965, 2<sup>e</sup> éd. 1974, 341 p.
- BOURDIEU Pierre, *Le sens pratique*, Paris, Éditions de Minuit, 1980, 475 p.
- BOURDIEU Pierre, *Méditations pascaliennes*, Paris, Seuil, 1997, 319 p.
- BOURDIEU Pierre, *La domination masculine*, Paris, Seuil, 1998, 142 p.
- CHANLAT Jean-François, *Sciences sociales et management : plaidoyer pour une anthropologie générale*, Paris, ESKA, 1999, 116 p.
- COLOMA Tristan, « ArcelorMittal, espoirs et obstacles d'un syndicalisme sans frontières », *Le Monde diplomatique*, Mai 2012, p. 6.
- COUSIN Olivier, *Les cadres : grandeur et incertitude*, Paris, L'Harmattan, 2004, 281 p.
- DARDOT Pierre et LAVAL Christian, *La nouvelle raison du monde. Essai sur la société néolibérale*, Paris, La découverte, 2009, 498 p.
- DEJOURS Christophe, *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Seuil, 1998, 197 p.
- DOGUET-DZIOMBA Marie-Hélène, « Pour un manifeste de la psychiatrie du XXI<sup>e</sup> siècle », in *La Cause freudienne. La famille résidu*, Paris, Navarin, N° 65 Nouvelle revue de psychanalyse, 2007 pp. 17-23.
- DUBAR Claude, *La crise des identités. L'interprétation d'une mutation*, Paris, PUF, 2000, 239 p.
- DUBET François, *Sociologie de l'expérience*, Paris, Seuil, 1994, 273 p.
- DUFOUR Dany-Robert, *On achève bien les hommes. De quelques conséquences actuelles et futures de la mort de Dieu*, Paris, Denoël, 2005, 351 p.
- DURKHEIM Emile, *De la division du travail social*, Paris, Presses Universitaires de France, 2<sup>e</sup> édition « Quadrige », 1991, 416 p.
- EHRENBERG Alain, *L'individu incertain*, Paris, Calmann-Lévy, 1995, 351 p.
- EHRENBERG Alain, *La fatigue d'être soi. Dépression et société*, Paris, Éditions Odile Jacob, 1998, 293 p.
- ENRIQUEZ Eugène, *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*, Paris, Desclée de Brouwer, 1997, 408 p.
- FISCHBACH Franck, *Sans objet. Capitalisme, subjectivité, aliénation*, Paris, Vrin, 2009, 269 p.
- FISCHBACH Franck, *La privation de monde. Temps, espace et capital*, Paris, Vrin, 2011, 141 p.
- GAULEJAC Vincent (de), *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris, Éditions du Seuil, 2005, 275 p.

- GAULEJAC Vincent (de), *Travail, les raisons de la colère*, Paris, Éditions du Seuil, 2011, 335 p.
- GOFFMAN Erving, *Les rites d'interaction*, Paris, Éditions de Minuit, 1974, 230 p.
- GORZ André, *Métamorphoses du travail Quête du sens. Critique de la raison économique*, Paris, Galilée, 1988, 303 p.
- HABERMAS Jürgen, *Raison et légitimité, problème de légitimation dans le capitalisme avancé*, Paris, Payot, 1978, 196 p.
- HABERMAS Jürgen, *Théorie de l'agir communicationnel, Tome 1. Rationalité de l'agir et rationalisation de la société*, Paris, Fayard, 1987, 448 p.
- HILTENBRAND Jean-Paul, *Insatisfaction dans le lien social*, Paris, Erès, 2005, 271 p.
- INSERM, *Santé des enfants et des adolescents. Propositions pour la préserver*, rapport établi à la demande de la Caisse nationale d'assurance-maladie des professions indépendantes (CANAM), expertise opérationnelle INSERM, Paris, Ed. INSERM, 2003.
- KAUFMANN Jean-Claude, *L'invention de soi. Une théorie de l'identité*, Paris, Armand Colin, 2004, 352 p.
- LAPLANCHE Jean et PONTALIS J.-B., *Vocabulaire de la psychanalyse*, Paris, PUF, 1967, pp. 387-388.
- LE GOFF Jean-Pierre, *La barbarie douce. La modernisation aveugle des entreprises et de l'école*, Paris, La Découverte, 1999, 126 p.
- LHUILIER Dominique, *Cliniques du travail*, Ramonville Saint-Agne, Éditions érès, 2006, 246 p.
- LIEGARD Fabrice et MARGUERIE Guillaume, MANA, « Extension du domaine du management. Néomanagement et libéralisme », *Revue de sociologie et d'anthropologie*, 2011, N° 17-18, L'Harmattan, 298 p.
- LINTON Ralph, *Le fondement culturel de la personnalité*, Paris, Dunod, 1967, 139 p.
- LORDON Frédéric, *Capitalisme, désir et servitude. Marx et Spinoza*, Paris, La Fabrique, 2010, 213 p.
- LYOTARD Jean-François, *La condition postmoderne. Rapport sur le savoir*, Paris, Les Éditions de Minuit, 1979, 109 p.
- MAÎTRE Jacques, *L'autobiographie d'un paranoïaque. L'abbé Berry (1878-1947) et le roman de Billy Introïbo*, (Avant-propos dialogué avec Pierre Boudieu), Ed. Economica, Paris, 1994, 311 p.
- MERLE Robert, *La mort est mon métier*, Paris, Gallimard, 1952, 370 p.
- MILLER Jacques-Alain (sous la dir.), *L'anti-livre noir de la psychanalyse*, Paris, Seuil, 2006, 278 p.
- MISPELBLOM BEYER Frederik, *Encadrer, un métier impossible ?*, Paris, Armand Colin, 2006, 301 p.
- PAGES Max, BONETTI Michel, GAULEJAC (de) Vincent et DESCENDRE Daniel, *L'emprise de l'organisation*, Paris, Desclée de Brouwer, 1998, 300 p.
- PARSONS Talcott, *Sociétés : essai sur leur évolution comparée*, Paris, Dunod, 1973, 157 p.
- PETRELLA Riccardo, « L'évangile de la compétitivité », *Le Monde diplomatique*, Septembre 1991, N° 450, p. 32.
- POLI Maria Cristina, *Le concept d'aliénation en psychanalyse*, *Figures de la Psychanalyse* 2005- 2 (n° 12) | ISSN 1290-3493 | ISSN numérique : en cours | ISBN : 2-7492-0413-5 | pp. 45-68.
- RICŒUR Paul, *Le conflit des interprétations, essais d'herméneutique*, Paris, Éditions du Seuil, 1969, 501 p.

RICŒUR Paul, « Aliénation », Encyclopédie Universalis, V 1, Version 2006.

ROUSSEL Éric, *Des cadres dans une société en mutation. Une tentative pour comprendre le rapport au travail des cadres*, décembre 2004, Université de Nantes, thèse, 894 p.

ROUSSEL Éric, *Vies de cadres*, Presses Universitaires de Rennes, Le sens social, 2007, 270 p.

ROUSSEL Éric, *Figures de cadres*, Recherche effectuée dans le cadre d'une convention conclue entre l'Institut de Recherches Economiques et Sociales (IRES) et la CFE-CGC, 2007, 136 p.

ROUSSEL Éric et Dr TASSY Véronique, « Regard croisé du médecin du travail et du sociologue dans une consultation de pathologie professionnelle » avec la (DIRECCTE), Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi, 2010-2012.

SEGRESTIN Denis, *Les chantiers du manager*, Paris, Armand Colin, 2004, 343 p.

SPINOZA Baruch, *Ethique III*, Paris, Flammarion, 1965, 378 p.

## FILMOGRAPHIE

CAILLAT Gérald, *Dominium mundi. L'empire du management*. Un film de G. Caillat sur un texte de Pierre Legendre, Idéale Audience / Arte France - France 2007.

CARAX Leos, *Holy motors*, film, 2012.

CARRÉ Jean-Michel, *J'ai très mal au travail. Cet obscur objet de haine et de désir*, documentaire, 2006.

VIALLET Jean-Robert, *La mise à mort du travail*, documentaire, Édition vidéo France Télévision Distribution 2009.

