MARIE-JOSÈPHE BAUDRY

MANAGER *DONATOR*

VERSUS MANAGER *ŒCONOMICUS*

**Une étude des relations hiérarchiques au sein d'entreprises,
une proposition de formation au management éthique :
conversation, participation, coopération,
don, reconnaissance, confiance**

ISBN : 979-10-96721-17-7

CARRAUD-BAUDRY

ISBN : 979-10-96721-17-7

COPYRIGHT © 2012, Marie-Josèphe Baudry

Carraud-Baudry – 17 BIS, rue de Bois-Billières – 37230 Fondettes – France

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

Je dédie ce travail à tous ceux qui m'ont encouragée,
avant et pendant sa réalisation.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

COPYRIGHT © 2012, Marie-Josèphe Baudry

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

Remerciements

Mes remerciements vont en priorité à ma directrice de thèse, Laurence Cornu, dont de précieux conseils ont orienté ma recherche, m'ont guidé au cours de ce travail. Sa confiance dans mon projet le rendit réalisable.

Je remercie également tout particulièrement chacune des personnes qui acceptèrent de témoigner au cours de l'enquête, et dont les propos imprègnent fortement la recherche.

J'adresse également de cordiaux remerciements à mon époux pour l'indéfectible et appréciable soutien qu'il m'accorda au cours de ces trois années d'élaboration de ma thèse, mais aussi tout au long de ma carrière professionnelle.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

COPYRIGHT © 2012, Marie-Josèphe Baudry

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

Résumé

Malgré le mercantilisme ambiant, la recherche effrénée du profit, la conviction qu'un management éthique peut se montrer garant de l'économie, a conduit l'auteur, manager expérimentée, à réfléchir, en endossant une posture critique, à une formation managériale préparant les managers à l'exercice d'un tel mode managérial. Ainsi le management, à la fois science, à la fois art, mérite, d'une part l'examen de théories managériales, d'autre part une approche fondée sur des notions de philosophie sociale, telles que la responsabilité, le paradigme du don selon Marcel Mauss couplé à la reconnaissance (couple défini par Alain Caillé), notion que développe par ailleurs Axel Honneth, et la confiance émanant parfois de la reconnaissance. L'étude de relations managériales ordinaires relatées par des employés, des managers de proximité, intermédiaires et dirigeants, souligne divergences et convergences entre la pratique de managers et les souhaits d'employés, aussi entre des pratiques relevées dans de grandes entreprises et dans une petite.

En effet, la thèse met en évidence la prégnance, dans de grandes entreprises, du mode managérial directif empreint de principes tayloriens où les normes prolifèrent, imposant de nombreux contrôles, mais aussi, met en évidence les modes de management participatif et coopératif que les managers de ces entreprises adoptent lorsqu'ils le peuvent, alors que dans la petite entreprise les modes participatif et coopératif se voient privilégiés. Si les managers préfèrent manager en mode participatif, les employés préfèrent être managés selon le mode coopératif. Tous apprécient la reconnaissance et la confiance lors de leurs relations managériales. Dans toutes les entreprises des valeurs-vitrine sont identifiées par les enquêtés.

La recherche tente de proposer des concepts opératoires au sujet de la communication et du management, ainsi que d'esquisser les principes d'une formation en management, associant l'étude de notions de philosophie sociale et l'apprentissage de la critique, afin d'ouvrir le champ des possibles aux managers-étudiants, plutôt que contraindre leurs actions en les engageant à recourir à de simples recettes.

Mots clefs : confiance, communication, don, éthique, formation, management abandon, management coopératif, management directif, normes, management participatif, management protéen, reconnaissance, responsabilité, valeurs.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

Abstract

In spite of the ambient profiteering, the conviction that an ethical management vouch economic interest, led the author, an experienced manager, assuming a critical attitude, to consider a managerial training preparing the managers with the practice of a such managerial mode. Thus the management, at the same time science and knowledge, at the same time art, deserves and needs, on the one hand the examination of managerial theories, and of the other hand an approach based on notions of social philosophy, such as the notion of responsability, such us the gift-paradigm according to Marcel Mauss, coupled with the notion of recognition (this pair — gift and recognition — defined by Alain Caillé), notion developed by Axel Honneth in addition, this recognition revealed sometimes in the appearence of confidence. The study of ordinary relationships in the managerial links, between employees or individual contributors (operatives and specialists), first-level managers, middle-level managers, and top-level managers, indicates divergences and convergences between the practice of managers and the wishes of employees, also between practices/practical experience observed in large companies and in a small one.

Indeed, the thesis highlights the significance in large companies of the directing managerial method marked with Taylorism, where the standards and controls proliferate, but also, the thesis highlights the methods of participative management and cooperative management that the managers adopt when it is workable even in these large companies, whereas in the small firm the participative and cooperative methods are furthered. If the managers prefer participative method, the employees prefer the cooperative one. All appreciate recognition and confidence at the time of their managerial relationship. Let us notice in addition that our survey reveal as the employees itemize, in all the companies, lots of "valeurs-vitrine" (customer-values, which, in fact, are customized, factitious, dummy values).

The investigation attempts to propose some operational concepts concerning communication and management, as well as outlining the principles of a management training, associating the study of notions of social philosophy and the apprenticeship of criticism, in order to enlarge the field of the possible to the manager-students, rather than to force their actions by prompting them to resort at crude tricks.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

MARIE-JOSÈPHE BAUDRY

MANAGER *DONATOR*
VERSUS MANAGER *ŒCONOMICUS*

**Une étude des relations hiérarchiques au sein d'entreprises,
une proposition de formation au management éthique :
conversation, participation, coopération,
don, reconnaissance, confiance**

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

ISBN : 979-10-96721-17-7

COPYRIGHT © 2012, Marie-Josèphe Baudry

Carraud-Baudry – 17 BIS, rue de Bois-Billières – 37230 Fondettes – France

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

Table des matières

Remerciements....5
Résumé....7
Abstract....8
INTRODUCTION GÉNÉRALE....17
PREMIÈRE PARTIE....27
RESPONSABILITÉS ET VALEURS MANAGÉRIALES....27
INTRODUCTION....29
CHAPITRE PREMIER....35
MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE....35
1. DÉMARCHE GÉNÉRALE....36
1.1. Posture critique....36
1.2. Approche critique en sciences de gestion....38
1.3. Approche qualitative....41
1.4. Méthodologie de recueil des données....42
1.5. Analyse en « mode écriture »....43
2. RECUEIL DES DONNÉES....45
2.1. Le guide des entretiens semi-directifs....46
2.2. Les enquêtés et leur contexte....47
2.3. La transcription des entretiens....50
CHAPITRE II....53
ÉTHIQUE ET RESPONSABILITÉS ÉCONOMIQUES....53
1. ANCRAGE DE LA NOTION DE RESPONSABILITÉ 53
1.1. Ancrage expérimental et questionnement....53
1.2. Éthiques de responsabilité, de conviction, de la discussion, de la finitude....55
1.3. Responsabilité humaine non réciproque....59
1.4. Responsabilité, irresponsabilité, déresponsabilité....60
1.5. Responsabilité, éthique et formation....62
1.6. Responsabilité : capacités ou contraintes....63
1.7. Éthique d'entreprise....65
1.8. Éthique d'entreprise : économie et communication....67
2. LES RESPONSABILITÉS AU SEIN DE TROIS ENTREPRISES EN 2010....72
2.1. Les responsabilités énoncées par les enquêtés travaillant chez Kaumaserv…74
2.2. Les responsabilités énoncées par les enquêtés travaillant chez Agoradis....77
2.3. Les responsabilités énoncées par les enquêtés travaillant chez Districoop....79
2.4. Divergences et similitudes dans la considération des responsabilités empiriques....80
2.5. Les marges de manœuvre empiriques....84
3. VALEURS PRAGMATIQUES OU VALEURS-VITRINE....89
3.1. Les valeurs chez Kaumaserv....91
3.2. Les valeurs chez Agoradis....95
3.3. Les valeurs chez Districoop....98
3.4. Divergences au sujet de l'énonciation des valeurs....100
3.5. Divergences dans l'attribution des valeurs....101
3.6. Divergences relatives aux valeurs formulées : attentes, pratiques, désillusions 103

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

3.7. Divergences des moyens de diffusion des valeurs au sein des entreprises…104
3.8. Question sémantique....105
4. BREF RÉSUMÉ AU SUJET DES RESPONSABILITÉS ET DES VALEURS..106
CHAPITRE III....109
RECONNAISSANCE ET RELATIONS MANAGÉRIALES....109
1. LA NOTION DE RECONNAISSANCE EN PHILOSOPHIE SOCIALE....110
1.1. Théorie critique fondée sur la reconnaissance....111
1.2. Fondement de la théorie de la reconnaissance....113
1.3. La théorie honnethienne de la reconnaissance....114
1.4. Reconnaissance et activité sociale....117
1.5. Reconnaissance et don....120
1.6. Reconnaissance à l'ère de la prégnance étatique et économique....121
1.7. La mutualité de la reconnaissance....124
1.8. Reconnaissance et honneur....125
1.9. Reconnaissance et redistribution....126
1.10. La reconnaissance négative ou le déni de reconnaissance....128
1.11. L'invisibilité : visibilité invisible ou invisibilité visible....131
1.12. La reconnaissance idéologique versus la reconnaissance justifiée....134
1.13. La dialectique du maître et de l'esclave ou la reconnaissance au travail....136
1.14. La demande de reconnaissance au travail....138
2. LA RECONNAISSANCE EMPIRIQUE....142
2.1. La reconnaissance chez Kaumaserv....143
2.1.1. Les médiums positifs de la reconnaissance chez Kaumaserv....145
2.1.2. Les résultantes de la reconnaissance positive chez Kaumaserv....146
2.1.3. La demande de reconnaissance chez Kaumaserv....147
2.1.4. Les médiums négatifs de la reconnaissance chez Kaumaserv....148
2.1.5. Le médium invisibilité chez Kaumaserv....149
2.1.6. La reconnaissance abusive ou idéologique chez Kaumaserv....149
2.1.7. Les résultantes de la reconnaissance négative chez Kaumaserv....149
2.1.8. Les circonstances favorables ou défavorables à la reconnaissance chez Kaumaserv....150
2.1.9. L'intercession des médiums de la reconnaissance chez Kaumaserv….150
2.2. La reconnaissance chez Agoradis....152
2.2.1. Les médiums positifs de la reconnaissance chez Agoradis....153
2.2.2. Les résultantes de la reconnaissance positive chez Agoradis....154
2.2.3. La demande de reconnaissance chez Agoradis....155
2.2.4. Les médiums négatifs de la reconnaissance chez Agoradis....155
2.2.5. Le médium de l'invisibilité chez Agoradis....156
2.2.6. La reconnaissance idéologique chez Agoradis....159
2.2.7. Les résultantes de la reconnaissance négative chez Agoradis....159
2.2.8. Les circonstances favorables à la reconnaissance négative ou positive chez Agoradis....160
2.2.9. L'intercession des médiums de la reconnaissance chez Agoradis....161
2.3. La reconnaissance chez Districoop....162
2.3.1. Les médiums positifs de la reconnaissance chez Districoop....163
2.3.2. Les résultantes de la reconnaissance positive chez Districoop....164
2.3.3. La demande de reconnaissance chez Districoop....165
2.3.4. Les médiums négatifs de la reconnaissance chez Districoop....166

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

2.3.5. L'invisibilité chez Districoop.....167
2.3.6. Les résultantes de la reconnaissance négative chez Districoop.....169
2.3.7. Les circonstances favorables à la reconnaissance chez Districoop.....169
2.3.8. L'intercession des médiums de la reconnaissance chez Districoop.....169
2.4. La reconnaissance environnementale ou la reconnaissance hiérarchisée.....170
2.5. Synthèse de la reconnaissance empirique.....172
3. MULTIPLES FORMES DE RECONNAISSANCE AU TRAVAIL.....173
3.1. Reconnaissance managériale rationalisée.....174
3.2. Reconnaissance universelle élémentaire.....175
3.3. Reconnaissance intellectuelle managériale.....176
3.4. Reconnaissance communicationnelle.....177
3.5. Reconnaissance réparatrice, compensatrice.....178
3.6. Intercesseurs hiérarchiques et politiques de la reconnaissance et leur « transcendance ».....179
4. RECONNAISSANCE EMPIRIQUE, ÉBAUCHE DE THÉORISATION.....179
CHAPITRE IV.....183
LA CONFIANCE : MÉDIUM DE LA RECONNAISSANCE AU SEIN DES RELATIONS MANAGÉRIALES.....183
1. LA CONFIANCE EN THÉORIE.....184
1.1. Confiance et relations humaines.....184
1.2. Confiance, loyauté et transparence.....187
1.3. Confiance élémentaire ou inconfiance et « confiance émancipatrice ».....191
1.4. Confiance coopérative et économie.....194
1.5. Confiance coopérative et formation.....196
1.6. Confiance et management.....197
1.7. Intrication des comportements rationnel et irrationnel.....201
2. LA CONFIANCE EMPIRIQUE.....205
2.1. Le Monsieur Jourdain de la confiance ou crainte de l'irrationalité de la confiance.....205
2.2. Les inconditionnels de la confiance réciproque.....206
2.3. La confiance rationnelle et conditionnelle.....207
2.4. La confiance expérimentale.....209
2.5. La confiance mutuelle.....209
2.6. L'expérience de l'inconfiance où se mêle confiance et méfiance et ses conséquences.....210
2.7. Les effets positifs et négatifs de la confiance.....213
2.8. Les dangers de la confiance irrationnelle.....215
3. L'ESSENTIELLE CONFIANCE DES RELATIONS MANAGÉRIALES.....216
CHAPITRE V.....217
LE CHEMINEMENT DE LA RECONNAISSANCE : LE DON.....217
1. DON SOCIAL.....219
1.1. Altruisme et égoïsme.....219
1.2. Conditionnel et inconditionnel.....222
1.3. Réciprocité, mutualité et égalité.....224
1.4. L'essence de l'esprit du don chez Marcel Mauss.....228
1.5. Paradigme du don et action sociale.....231
1.6. Multiformité du don.....233
1.7. Conditions du don : théoriquement, en politique et au travail.....236

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

1.8. Précisions sur la notion du don....240
2. « ART DE COMMANDER » ET DON CHEZ XÉNOPHON....242
2.1. Art du commandement charismatique chez Xénophon....242
2.2. Don et art du commandement militaire exposés par Xénophon....245
2.3. Don et art du commandement politique....249
2.4. Don et art du commandement domanial....252
2.5. En résumé....256
3. DON MANAGÉRIAL....257
3.1. Effets de l'expérience du don au travail....257
3.2. Don et coopération....259
3.3. Obstacles organisationnels à l'expérience du don....263
3.4. Variations comportementales au sujet du don....265
4. DON EMPIRIQUE....267
4.1. La reconnaissance : don ou contrat....267
4.2. Don entre managés et managers dont les postes sont relativement éloignés 270
4.3. Don entre managers hiérarchiquement directement dépendants l'un de l'autre 271
4.4. Don réciproque et relations managériales en ligne directe....271
4.5. Don réciproque et évolution hiérarchique....273
4.6. Don conditionnel et réciproque....274
4.7. Don empreint de mutualité....275
4.8. Don et obligation ou servilité....275
4.9. Don sans retour....276
4.10. Don compensateur ou don de « bien-être »....276
4.11. Don et inconfiance ou don sous-estimé....277
5. UNE EXPÉRIENCE DU DON AU TRAVAIL....278
CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE....281
SECONDE PARTIE....285
LE MANAGEMENT CONTEMPORAIN....285
INTRODUCTION....287
CHAPITRE VI....291
L'ANALYSE DU DISCOURS....291
1. REPÈRES DE L'ANALYSE DU DISCOURS....292
1.1. Qu'est-ce qu'un discours....292
1.2. Analyse théorique du discours....293
1.3. Analyse de discours managériaux....296
2. FORMATION DISCURSIVE D'ÉQUILIBRISTE....298
2.1. Énoncés de satisfecit ou de satisfaction partagée....298
2.2. Énoncés d'autosatisfaction....299
2.3. Énoncés de modestie....300
2.4. Énoncés contradictoires : tensions, tiraillements, hiatus....301
2.4.1. La contradiction chez Kaumaserv....301
2.4.2.La contradiction chez Agoradis....303
2.4.3. La contradiction chez Districoop....305
2.4.4. Synthèse de la contradiction empirique....307
2.5. Énoncés dénonciateurs....308
2.5.1. Dénonciation de la politique générale managériale....308
2.5.2. Dénonciation de pratiques managériales....309

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

2.5.3. Dénonciation de pratiques d'employés....311
2.6. Énoncés de résistance....312
2.7. Énoncés de résignation ou d'acceptations pragmatiques....314
2.8. Communiquer pour se persuader....316
3. FORMATION DISCURSIVE DE PROPAGANDISTE....318
3.1. Énoncés figurés....318
3.1.1. Énoncés de comparaison....320
3.1.1.1. Comparaisons animalières....320
3.1.1.2. Comparaisons réifiantes....321
3.1.2. Énoncés métaphoriques....322
3.1.2.1. Énoncés avilissants : esclavagistes, animaliers, réifiants....322
3.1.2.2. Énoncés travestissant les représentations du travail, de l'entreprise 325
3.1.3. Dénominations des personnes....327
3.1.4. Dénominations des salariés par l'intitulé de leur poste....331
3.2. Énoncés rhétoriques....332
3.2.1. Les rhéteurs, les opportunistes, les intuitifs et leurs slogans....333
3.2.2. Les clichés estimés par le chercheur....336
3.2.3. Euphémismes et hyperboles....338
3.2.3.1. Petit lexique des mots-clefs euphémiques....341
3.2.3.2. Petit lexique des mots-clefs hyperboliques....346
3.2.4. Conséquences d'un discours euphémique et hyperbolique, interrogations à son propos....351
3.2.5. Storytelling....353
3.2.6. Renforcement de l'effet persuasif du discours : procédé d'actualisation 354
3.3. Communiquer pour persuader....356
4. ENJEUX DU DISCOURS OU DIMENSION PRAGMATIQUE DU LANGAGE 357
4.1. Les enjeux généraux des discours analysés....357
4.2. Nuances singulières dans la finalité des discours....359
CHAPITRE VII....363
COMMENT MANAGER ÉTHIQUEMENT ?....363
1. ÉTYMOLOGIE ET SÉMANTIQUE DE MANAGEMENT, MANAGER....364
2. MANAGEMENT ET DOMINATION....368
2.1. Domination humaine....369
2.2. Domination matérielle par les normes....370
2.3. Conséquences du déferlement des normes....372
2.4. La servitude volontaire....374
2.5. Les expériences de Milgram et la servitude au travail....377
3. MODES THÉORIQUES DE MANAGEMENT....380
3.1. Bref récapitulatif de principes managériaux : fin du XXe – début du XXIe siècle....380
3.2. Psychologie et modes de management....381
3.3. Le management directif....386
3.3.1. Un ancrage théorique du management directif....387
3.3.2. La division du travail : manuel et intellectuel....388
3.4. Le management participatif ou interactif....394

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

3.4.1. La redécouverte des hommes....394
3.4.2. Craintes soulevées à l'encontre du management participatif....397
3.5. Le management laxiste, abandon....399
3.6. Le management coopératif....400
4. LE MANAGEMENT EMPIRIQUE ÉTUDIÉ....403
4.1. Un management directif à tendance participative et coopérative....404
4.1.1. Le management chez Kaumaserv....404
4.1.2. Le management chez Agoradis....407
4.2. Un management participatif tendant vers la coopération et l'abandon....410
4.2.1. Le management chez Districoop....410
4.3. Influence de choix stratégiques sur le mode managérial....412
4.4. Management participatif et/ou illusoire....413
4.5. Dépersonnification du management....414
4.6. Des oublis des enquêtés....415
5. LA COMMUNICATION MANAGÉRIALE....417
5.1. Une approche de la communication managériale....417
5.2. Qu'est-ce que communiquer ?....418
5.3. La communication au sein des trois entreprises enquêtées....420
5.3.1. Quelques moyens, modalités et conséquences de la communication managériale....420
5.3.2. Des difficultés de communication....423
5.4. Une éthique de la conversation....429
6. LE MANAGEMENT « IDÉAL » OU PROTÉEN....430
6.1. Le mode de management « idéal » selon les enquêtés....431
6.2. Le management protéen....432
7. MANAGEMENT ET DIFFICULTÉS DE FORMATION....434
7.1. Bref résumé de l'état de la formation managériale....434
7.2. Récusation de la formation palliative....437
7.3. Quelques principes fondamentaux en formation managériale....439
CONCLUSION DE LA SECONDE PARTIE....443
CONCLUSION GÉNÉRALE....447
BIBLIOGRAPHIE....459
LISTE DES TABLEAUX....471
INDEX DES NOMS ET DES NOTIONS....473

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Notre quête d'un management[1] éthique et économique qui motive l'étude ici présentée, suppose une réflexion sur la formation des managers. Au XIX^e^ siècle, la préoccupation de former des hommes[2] plus spécialement à la conduite d'autres hommes se manifeste de manière prégnante ; précédemment ce fut surtout dans l'armée, et au niveau de l'éducation des princes que la question était examinée, la formation alors relevait principalement de l'étude des exploits des anciens, de l'exemplarité d'illustres contemporains et d'un apprentissage auprès de ces derniers. L'expansion industrielle justifia cette préoccupation, d'abord minime au sein d'entreprises où propriétaire et patron étaient représentés par une seule et même personne, cette dernière s'entourant de quelques chefs de service mais surtout de contremaîtres afin d'assurer la surveillance des ouvriers au travail, le rôle de ces contremaîtres ne nécessitant guère de formation au « management » des hommes : leur formation technique et parfois un peu de bon sens suffisaient à garantir son bon exercice. En revanche, lorsque ce patron augmentait la production et ouvrait d'autres usines réparties sur un large territoire, il embauchait des directeurs de site qui devaient être en mesure d'assumer la production et de diriger un grand nombre d'hommes ; alors la profession de manager se distingua de celle de propriétaire. Principalement des hommes tous expérimentés professionnellement, ingénieurs de formation ou techniciens ayant évolué ensuite au sein de l'entreprise, étaient nommés directeurs ; jusqu'au milieu du XX^e^ siècle, bien peu de ces directeurs avaient préalablement suivi un cursus dans une *Grande école* de type *École des Hautes Études Commerciales de Paris* ou HEC : pour la majorité de ces directeurs la formation se voyait dispensée en situation de travail par des directeurs exerçant déjà le management. Progressivement beaucoup de managers, souvent après leur nomination, ou concomitamment à celle-ci, eurent accès à des formations spécifiques en management dans le cadre de la formation professionnelle. Dans les années 1970, l'expansion commerciale, puis, plus généralement, le développement des entreprises de services, la multiplication donc des succursales imposa la nomination, à l'instar du domaine industriel, de managers d'unité commerciale ou de service qui, souvent peu diplômés dans ces années-là, le furent un peu plus

1 Généralement le management peut se résumer ainsi : planifier, organiser, animer et contrôler. Le terme management se verra défini plus précisément dans la seconde partie de la thèse.

2 Ici et au cours de ce travail, le mot « hommes » (au pluriel) désigne des êtres humains, c'est-à-dire aussi bien des femmes que des hommes. Sans les ignorer, la recherche ne s'intéresse pas aux genres.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

dans les années 2000, où également certains jeunes ingénieurs commerciaux ou financiers, gestionnaires, pratiquement sans expérience professionnelle, furent embauchés directement à des postes d'encadrement, ces jeunes étant censés être en mesure d'animer des personnes, de « manager » autrui ; toutefois, majoritairement, ces managers étaient (et sont souvent encore) issus de la promotion interne. Une dizaine d'années plus tard, un constat s'impose : la formation aux relations humaines des jeunes diplômés demeurent largement insuffisante pour assumer des responsabilités auprès d'êtres humains, ou pour le moins le nombre de jeunes diplômés en capacité de prendre en compte les hommes tout autant que la production semble insuffisant. Cette multiplication de ces unités conduit aussi à l'essor de la profession de « manager intermédiaire » dont le poste se situe entre celui des managers de proximité et celui des managers dirigeants.

Tel est, peu ou prou, le cursus que nous expérimentâmes dans les années 1980 pour, à partir d'un poste de technicienne commerciale, évoluer vers un poste de responsable d'une centaine de personnes — employés et managers — après un bref apprentissage auprès d'un directeur d'unité commerciale, une brève expérience de management d'une équipe restreinte, apprentissage additionné de quelques formations suivies au fil du temps et relatives aux outils de gestion et aux relations humaines ; heureusement, de nombreuses lectures au sujet des relations humaines accompagnèrent ces expériences. Dès notre premier poste de manager, la formation de nos managés nous incombait. Ainsi, au début, nous formions des employés à leur profession, puis des managers ; ces formations étaient informelles et en situation de travail. Ensuite, les années passant, ponctuellement, s'ajoutant à nos responsabilités premières de management, des missions nous furent confiées, notamment des missions de formations organisées en groupe de managers travaillant dans la même entreprise que nous-même. Il s'agissait d'analyser les besoins en formation, notamment au niveau de techniques de négociation, du management et des outils informatiques, de concevoir des formations sur ces sujets, de les réaliser en les faisant aminer par d'autres ou en les animant nous-même, de les évaluer, puis de les améliorer en considération des évaluations successives. De plus, la formation de formateurs nous fut quelquefois confiée. Progressivement, d'une charge, la formation des autres devint un agrément et une source de satisfaction pour nous. Management et formation sont donc pour nous, depuis longtemps, étroitement associés. Ainsi, lorsque notre carrière de manager s'acheva, et que vint pour nous le temps de choisir une formation approfondie, nous nous orientâmes vers un master en Stratégies et Ingénierie de la

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

Formation d'Adultes. La première année, en Master 1, notre travail de recherche tenta d'éclaircir le rôle de l'évaluation des compétences construites lors d'un processus de professionnalisation d'adultes, des adultes demandeurs d'emploi. Notre travail souligna que, lors de l'évaluation, la prise de conscience de leurs compétences par les apprenants développe la confiance en soi qui est déterminante lors d'un tel processus. La seconde année, en Master 2, notre travail de recherche s'intéressa à la professionnalisation de managers de proximité d'unité commerciale, et souligna que la professionnalisation des managers de proximité enquêtés était fondée sur l'articulation de savoirs théoriques et de savoirs d'action au cours d'un processus d'*alternance intégrative* où l'interaction et l'accompagnement s'invitaient ; l'analyse de pratiques et la posture réflexive y étaient pratiquées. Au cours de ces deux années riches d'enseignements, nos connaissances relatives à la formation professionnelle augmentèrent, mais au-delà de ces connaissances, grâce à l'analyse approfondie de nos pratiques, notre propre processus de professionnalisation se révéla à nous ; comme se révéla à nous un mode d'apprentissage fondé sur la recherche et l'écriture de mémoire. En observant les façons d'agir et de réagir des autres, nous réfléchissons à nos façons de concevoir, d'agir, et constatons que la réflexion écrite peut être réinvestie, produisant ainsi un savoir partageable ; une formation singulière peut donc servir aux autres. Au cours du Master 2, l'idée de nous engager dans une thèse de doctorat en sciences de l'éducation germa progressivement, quelque peu encouragée par une de nos professeurs, dans l'objectif de contribuer à la formation de managers. Les formations managériales soucieuses des hommes managés étant relativement plus rares que les formations managériales soucieuses de l'économie, de la gestion, nous envisageâmes que, peut-être, par une étude approfondie donc, nous pourrions contribuer à l'élaboration de quelques propositions susceptibles de répondre, au moins partiellement, à la préoccupation de manager le plus humainement possible, préoccupation qui nous hante depuis de nombreuses années, ainsi qu'elle hante, sans doute, du moins pouvons-nous le supposer, de nombreux managers. Aussi nous décidâmes d'examiner, de critiquer, pour les comprendre, les relations managériales vécues actuellement par des managés et leurs managers, également d'examiner des questions qui en découlent : comment ces managers s'y forment-ils et comment pourraient-ils y être préparés ou s'y préparer ? La compréhension des relations managériales occupera presque l'entièreté de ce travail afin d'être en mesure d'esquisser un mode de management éthique et une formation à l'égard des managers en adéquation avec ce mode ; après avoir critiqué, il

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

s'agira donc de construire. Soulignons que nous considérons la formation managériale comme intrinsèquement dépendante de cette compréhension. La question fondamentale de cette thèse interrogera donc la manière de manager au début du troisième millénaire en tentant de dégager celle favorable au « bien-être » des hommes au travail et garante de l'économie. Pour tenter de répondre à cette question, dans la première partie, des notions de philosophie sociale se verront examinées, notions de responsabilité, de don, de reconnaissance, de confiance, puis, dans la seconde partie, nous étudierons des concepts opératoires relatifs au management et, par conséquent, à la formation.

Nous appuyant sur notre expérience, nous présupposons que tout manager assume des responsabilités selon certaines valeurs, en l'occurrence, des responsabilités à l'égard des hommes et vis-à-vis de la production, et que, idéalement, les managers privilégient les premiers sans compromettre la seconde. Pour mettre à l'épreuve cette thèse, il s'agira de prendre connaissance de ces responsabilités, de savoir à l'égard de qui et vis-à-vis de quoi elles sont exercées, de questionner si certaines priment sur d'autres, de définir si ces responsabilités sont assujetties à des valeurs, si ces valeurs sont personnelles ou organisationnelles, partagées ou imposées, pratiquées ou affichées seulement, en d'autres termes : qui les met en œuvre, à qui servent-elles, à quoi servent-elles ? En plus des valeurs avancées par les personnes entendues, nous présupposons que le don, la reconnaissance et la confiance sous-tendent les relations managériales telles que nous les connaissons, et améliorent la productivité du travail des salariés en bénéficiant. Il conviendra donc d'identifier des situations où la notion de reconnaissance s'invite et/ou celle de confiance, ainsi que d'en considérer leurs médiums et leurs conséquences. Selon la forme de reconnaissance, ces conséquences pourront sans doute différer, ainsi la reconnaissance pourra être estimée positive, négative ou idéologique. Dans le dernier cas, nous conjecturons qu'une relation fondée sur la reconnaissance s'apparente à une forme de domination de celui — managé ou manager — qui donne un signe de reconnaissance. Aussi introduisons-nous dans l'analyse des relations entre managés et manager le paradigme maussien du don qui permet de lire les relations de personnes travaillant ensemble, échangeant de la reconnaissance, reconnaissance qui peut être figurée par la confiance. Les conditions de possibilité du don ou de son impossibilité, ainsi que ses avantages éthiques, seront donc également questionnés.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

Ces relations s'entendent selon divers modes managériaux. Il sera question de repérer et de définir quelques-uns de ces modes, ce qu'ils supposent, notamment, des valeurs, des contraintes, des manières de communiquer. Relativement à ces manières de communiquer, nous postulons que le management actuel, celui du début de ce millénaire, est fondé principalement sur la communication au détriment de la conversation, ce qui nous conduira à estimer l'importance des éléments du langage et les enjeux des discours.

Notre problématique s'intéressera également au sujet de la formation des managers, que nous projetons comme l'apprentissage d'un savoir-faire singulier de préférence à un apprentissage normalisant. Ainsi la manière de former les managers sera interrogée, également quelques-unes de ses conséquences. Outre la tentative de suggérer des esquisses de réponses aux questions posées, cette recherche en soulèvera d'autres. Effectivement, dans le discours que nous tiendrons sur le management au long des pages qui suivront, suggérerons-nous peut-être ici ou là quelque innovation, sur le fond ou sur la forme, mais en nous efforçant de garder toujours vive en notre esprit la conscience que la prétention à la nouveauté, à la rupture s'affirma à toutes les époques, en de nombreuses matières, et notamment dans l'art du management, mais aussi dans l'art de la rhétorique, du discours, de la manipulation des hommes, en disposant des mots ; car dominer le discours, les mots, se révèle souvent utile à maîtriser, plus ou moins, le cours des choses, à dominer les esprits, les corps, à dominer l'humain[3].

Afin donc de contribuer à la formation des managers, nous tenterons de dessiner à grands traits quelques principes que nous considérons fondamentaux pour un management éthique, principes déduits de l'analyse des entretiens menés lors de l'enquête et de notre expérience ; relever le défi d'un mode de management éthique est possible, le quotidien de l'entreprise le révèle. Nous ambitionnons que la lecture de ce travail questionne la conscience de quelques managers quant à leurs responsabilités à l'égard des hommes dont ils sont responsables, leurs managés, que des managers prennent pleinement conscience de leurs responsabilités humaines. Ici il s'agit de mettre en lumière, de porter un regard éclairant, souvent sur des évidences, des lieux communs toujours nécessaires à rappeler, nous semble-t-il, parfois peut-être, nous l'espérons, sur des situations moins connues, toujours en tentant d'observer avec un regard neuf, en convoquant des notions et des auteurs qui habituellement

3 *Cf.* JOULE, Robert-Vincent. BEAUVOIS, Jean-Léon. *Petit Traité de Manipulation à l'Usage des honnêtes Gens*. Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble, 1987. 229 p.
Cf. DERVILLE, Grégory. *Le Pouvoir des Médias. Mythes et Réalités*. Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble, coll. *Le Politique en plus*, 2005. 207 p.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

ne se marient pas nécessairement. Ce travail montrera donc le monde de l'entreprise dans sa dimension toute humaine, avec ses ombres et ses lumières, le quotidien ordinaire vécu, ou plutôt relaté, par quelques salariés entendus, où toujours en filigrane se dessinent des exigences de rentabilité ; néanmoins, potentiellement, les hommes peuvent agir éthiquement au cours de leurs relations managériales, telle est notre conviction. Notre expérience managériale nous a permis de constater que le mode managérial peut entraîner ou le « bien-être » des managés ou leur « mal-être », aussi, que les relations managériales peuvent être améliorées par des invariants tels que le don, la reconnaissance, la confiance. Consciente donc de l'existence de procédés managériaux contraires à l'éthique, qui dégradent les conditions de travail et ainsi rendent ces conditions insupportables aux managés les subissant, la thèse ne cherche pas à relever les actes sensationnels qui font la une des médias, mais à mettre en évidence les relations humaines ordinaires, et ce telles qu'elles se pratiquent couramment, journellement, dans de nombreuses entreprises. Il ne s'agit pas pour nous de qualifier les pratiques en entreprise d'angéliques, néanmoins au cours de notre carrière professionnelle, les relations entre managés et managers observées ou vécues par nous, bien que fondées essentiellement sur l'économie dans un contexte de course effrénée à la rentabilité, furent généralement empreintes des notions de responsabilité, de don, de reconnaissance, de confiance. En conséquence, la recherche est orientée vers ces notions indispensables selon nous à toute relation humaine ; toutefois ces notions ne se conjuguent pas toujours positivement, leur face négative, voire idéologique, s'imposent quelquefois à certains salariés. Aussi nous proposons-nous donc de tenter de comprendre les relations managériales en embrassant ce qui favorise le « bien-être » des salariés et ce qui provoque leur « mal-être » au cours de ces relations.

Empiriquement, notre expérience professionnelle nourrit notre intuition, toutefois, les résultats de l'étude de la représentation de la pratique du management et de ses relations reposent essentiellement sur l'analyse de quinze *verbatim* recueillis au cours d'entretiens individuels menés auprès d'employées et de managers ; une dizaine d'autres fut laissée de côté à cause d'une certaine redondance dans les propos tenus. Contrairement à maintes recherches qui s'intéressent à un seul groupe de salariés — par exemple les ouvriers, les managers dirigeants —, cette recherche repose essentiellement sur la considération de propos tenus par des employées, des managers de proximité, des managers intermédiaires et dirigeants, chacun des groupes de salariés précités relevant de trois entreprises, hormis les

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

managers dirigeants qui ne relèvent que de deux entreprises seulement. Deux de ces entreprises emploient plus de quinze mille salariés, la troisième qui est gérée sous la forme de coopérative de consommateurs, en compte à peine cinquante. L'analyse des *verbatim* s'appuie sur deux approches, l'une fondée sur l'analyse qualitative en « mode écriture » — analyse présentée dans les deux parties de la thèse —, l'autre sur l'analyse du discours — présentée uniquement au début de la seconde partie — ; l'analyse en « mode écriture » confirme nos intuitions, répond à la problématique en suivant les thèmes abordés au cours des entretiens et choisis préalablement par nous, souligne des modes managériaux exposés par les enquêtés ; l'analyse du discours dévoile, en plus de la confirmation des thèmes étudiés, des modes de communication, qui révèlent des comportements difficilement perceptibles dans la première approche. Nous présenterons la méthodologie de cette recherche au début de la première partie de la thèse. Après l'analyse, nous pourrons confronter entre elles les représentations des relations managériales que se font, d'une part, les employées entendues, d'autre part, les managers entendus, également confronter entre elles les représentations des relations managériales que se font les salariés de chacune des trois entreprises, tout particulièrement les représentations énoncées par les salariés des grandes entreprises enquêtées avec les représentations énoncées par les salariés de la petite structure. Ces différentes confrontations nous conduirons à observer des divergences et des invariants dans les pratiques, par exemple à propos des modes managériaux, et des valeurs.

Ainsi, dans la première partie de la thèse, pour confirmer nos intuitions, des notions de philosophie sociale seront étudiées. Tout d'abord, considérant qu'un manager assume des responsabilités, la notion de responsabilité se verra notamment examinée selon la théorie du philosophe Jean-Louis Genard qui observe que la responsabilité dérive parfois vers l'irresponsabilité et la déresponsabilité. Attachées à la notion de responsabilité, des définitions de l'économie et de l'éthique seront proposées, également l'éthique en formation managériale et en entreprise. À la suite de l'étude théorique de la responsabilité et de l'éthique nous distinguerons les responsabilités exercées par les managers entendus, responsabilités peu ou prou confirmées par les managés entendus, ainsi que nous distinguerons les valeurs prônées, pratiquées ou identifiées comme telles par les enquêtés. Ensuite, les écrits du philosophe Axel Honneth nous guideront dans l'étude de la notion de reconnaissance, reconnaissance qui procure, selon cet auteur, la confiance en soi, le respect de soi et l'estime de soi, puis nous

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

guideront les écrits du sociologue Alain Caillé qui couple la notion de reconnaissance avec le paradigme du don théorisé par Marcel Mauss, le don étant entendu comme la triple action de donner, recevoir et rendre. La notion de reconnaissance préconisée pour étudier les relations humaines par Axel Honneth, le paradigme du don par Alain Caillé, contribuerons à la compréhension de ces relations. Aussi, les théories de la confiance des sociologues Georg Simmel et Nikas Luhmann démontrent son importance dans les relations humaines. Le philosophe et économiste Francis Fukuyama pointe le rôle de la confiance qui favorise la coopération dans l'entreprise. Également, du côté de la formation, la coordinatrice de formation à distance Lydie Rene-Boullier adjoint à la confiance la reconnaissance, toutes deux nécessaires pour pouvoir coopérer pendant un projet réalisé au cours d'une formation universitaire. Dans les deux parties de la thèse, la théorie voisine avec la pratique (pratique relevée au cours de l'analyse des *verbatim*), tantôt les deux se mêlent, tantôt leur distinction se voit plus clairement définie ; souvent les faits empiriques épousent les notions, les concepts théoriques, exceptionnellement quelques-uns de ces faits pouvant nous surprendre. L'étude de comportements humains émaillera la première partie de la thèse : après la rationalité et l'irrationalité comportementales des hommes, l'altruisme et l'égoïsme seront confrontés, ensuite les comportements conditionnels et inconditionnels, accompagnés de quelques nuances, puis les dons appelant réciprocité, mutualité. Préalablement à l'exposition de ces notions de philosophie sociale et à des constatations empiriques inhérentes à ces notions, la méthodologie de la recherche est présentée. Nous adoptons pour ce travail une posture critique inspirée par le philosophe Michel Foucault ; également les études critiques en management nous orienterons. Le recueil des données et l'analyse des *verbatim* s'appuient sur les méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales suivant les théories du professeur en sciences de l'éducation Pierre Paillé et le chercheur en sciences de la communication Alex Mucchielli.

Dans la seconde partie, avant de développer quelques modes managériaux élaborés au XX^{e} siècle, mais toujours en application au sein des entreprises, et de poursuivre l'exposition de l'analyse en « mode écriture » des quinze *verbatim* au sujet de ces modes, et afin de relancer la réflexion entamée suivant cette analyse, l'analyse du discours selon les théories des philosophes Olivier Reboul et Michel Foucault révélera des modes de communication privilégiés en entreprise par les managers mais aussi par les employées entendus, et les enjeux des discours étudiés ; également l'analyse du discours confirmera

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

quelques assertions soulignées par l'analyse en « mode écriture ». Puis, le management sera d'abord envisagé comme un moyen de dominer, domination exercée par des hommes et par des normes. Le détour par la lecture de l'ouvrage d'Étienne de La Boétie *Le discours de la servitude volontaire* et par les expériences de Stanley Milgram participera à la compréhension des comportements humains. Ensuite, des modes de management observés et théorisés par des psychologues, notamment Robert Blake et Jane Mouton, et George Elton Mayo, et par les célèbres théoriciens en sciences de gestion Frederik Winslow Taylor, Henry Fayol seront exposés et mis en perspective avec les pratiques empiriques relatées par les personnes entendues au cours de l'enquête.

Trois conceptualisations se verront tentées au cours du dernier chapitre ; d'abord une première au sujet de l'éthique de la communication, puis une deuxième, intrinsèquement dépendante de la première, au sujet d'un mode managérial éthique. Il est alors exposé comment la formation en management, telle qu'elle est enseignée dans certaines écoles de management, se voit critiquée par les spécialistes et enseignants en sciences de gestion, William H. Starbuck, Maurice Thévenet et Henri Mintzberg, car c'est une formation essentiellement fondée sur l'apprentissage d'outils de gestion et bien peu sur l'apprentissage des relations humaines, sur l'éthique. Ensuite, une troisième conceptualisation est esquissée sous la forme d'un canevas de formation managériale en considération du mode de management éthique proposé et de la complexité du management, à la fois science qui suppose des méthodes, à la fois art où l'intuition et la subtilité contribuent à l'amélioration des relations humaines, où l'expérience d'autrui et sa propre expérience personnelle peuvent servir à améliorer l'exercice du management. Toutefois ces tentatives de conceptualisations et cette esquisse ne prétendent aucunement avoir valeur de norme, bien au contraire, elles engagent les praticiens à inventer leurs pratiques, peut-être en s'inspirant de ces conceptualisations ou de la démarche suivie pour y parvenir, voire ces tentatives peuvent-elles seulement inciter certains managers à entamer une réflexion approfondie des conséquences de leurs pratiques ou d'éventuelles décisions. De plus, ce travail n'est que le reflet d'une figure à un moment donné de quelques relations managériales suivant la représentation que s'en font quelques personnes dont les propos furent analysés humainement. Cependant, nous prétendons à l'objectivité de nos propos et à une réflexion, une analyse soucieuses du respect de cette objectivité.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

Au cours de ce travail, ici ou là, quelques faits puisés dans l'histoire des hommes illustrerons certaines des théories développées. Aussi considérons-nous modestement le récit historique à l'instar de Thucydide qui s'exprima dans ces termes : « Je m'estimerai pourtant satisfait s'il [son récit] est jugé utile par ceux qui voudront voir clair dans les événements du passé, comme dans ceux, semblables ou similaires, que la nature humaine nous réserve dans l'avenir. Plutôt qu'un morceau d'apparat composé pour l'auditoire d'un moment, c'est un capital impérissable qu'on trouvera ici. »[4]. Un de ses traducteurs, Denis Roussel, confirme l'assertion en annotant que *La guerre du Péloponnèse* est un ouvrage « destiné à être lu et médité dans la solitude. »[5].

4 THUCYDIDE. *La guerre du Péloponnèse*. Préfacé par Pierre Vidal-Naquet, présenté, traduit et annoté par Denis Roussel. Paris : Gallimard, coll. Folio classique, 1964 (rééd. 2000), p. 48, livre 1, préface, 22.

5 THUCYDIDE. *La guerre du Péloponnèse*. Préfacé par Pierre Vidal-Naquet, présenté, traduit et annoté par Denis Roussel. Paris : Gallimard, coll. Folio classique, 1964 (rééd. 2000), p. 698, note n° 5.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

PREMIÈRE PARTIE

RESPONSABILITÉS ET VALEURS MANAGÉRIALES

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

INTRODUCTION

Cette recherche trouve son ancrage dans notre expérience de manager, une expérience au cours de laquelle la notion de responsabilité était lourde de sens pour nous puisqu'il nous fallait en effet assumer de nombreuses responsabilités, notamment à l'égard de nos collaborateurs, et parmi ces dernières responsabilités tout particulièrement celle relative à leur formation professionnelle, et des responsabilités économiques. Au fil des années, notamment lors de notre intégration au sein d'une entreprise dont le capital mobilier était majoritairement détenu par une société gérant des fonds de pension, nous avons pris conscience d'un manque d'attention portée aux salariés, tout particulièrement lors des rapports annuels d'activités nous confrontant avec les managers dirigeants. Toutefois, lorsque nous agissions avec nos collaborateurs (employés et/ou managers), en position de manager ou de formateur, progressivement, notre sensibilité à l'éthique pris de l'ampleur, encouragée en cela par une simple constatation : les activités se trouvaient mieux réalisées par des salariés visiblement satisfaits de leurs conditions de travail, notamment lorsque leur manager valorisait leurs activités, et qu'ainsi ces salariés se considéraient reconnus. C'est ainsi que nous en sommes venue à être de plus en plus attentionnée à nos collaborateurs.

L'enjeu de la recherche consiste à envisager pourquoi il conviendrait à notre sens de procéder à une nouvelle approche de la formation des managers et à déterminer les principes sur lesquelles devrait se fonder pour l'essentiel, et toujours selon nous, une nouvelle, et en quelque sorte exemplaire, formation des managers ; en effet l'exercice d'un mode managérial éthique suppose une autre façon de former les managers. Toutefois, trois principales difficultés pouvant contrecarrer l'exercice d'un tel mode managérial furent identifiées. Premièrement, certains managers dirigeants réservent principalement leur attention aux résultats économiques qui semblent presque effacer de la pensée de ces managers les salariés contribuant à ces résultats ; la recherche effrénée du profit conduisant ces managers à oublier que ce sont des hommes qui produisent des objets ou des services, et des hommes encore qui les achètent ou en bénéficient. Deuxièmement, le déploiement du discours éthique relève souvent de leurres et/ou d'intérêts commerciaux. Troisièmement, en sciences de gestion, d'une part les formations managériales privilégient généralement l'enseignement de savoirs techniques relatifs à la gestion, à la production et à la productivité,

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

au détriment de l'apprentissage aux relations humaines ; d'autre part les recherches critiques en management semblent peu porteuses de solutions pragmatiques.

Or notre expérience et notre conviction nous conduisent à affirmer que « manager autrement » est possible. Par ailleurs, notre recherche effectuée en Master atteste qu'une manière de manager attentive aux hommes, peut être favorable à leur processus de professionnalisation et appréciée par les managés.

Ainsi, former des managers autrement, afin de les engager à manager autrement, suppose de mettre en œuvre une méthode atypique au service d'un tel engagement, engagement qui implique une méthode de recherche atypique. Les difficultés, dont les trois principales se trouvent brièvement évoquées ci-dessus, contrecarrant l'exercice d'un mode managérial éthique permettent donc de rendre compte du choix méthodologique. La première difficulté invite à un choix pratique éthique, qui sera forcément critique, mais la troisième montre ce choix difficile à tenir. En effet, cette troisième difficulté souligne à la fois une insuffisance de formations en gestion se focalisant sur les relations humaines, et une inopérabilité supposée des apports critiques généraux. En réalité, en deçà de la difficulté pratique, qui appelle à un courage pratique, ce point renvoie à une difficulté théorique : la difficulté de la « théorie critique » à s'avérer opératoire, porteuse de changement, à s'avérer véritablement critique, de fait constructive.

Cette dernière difficulté appelle une double démarche : d'une part montrer concrètement que manager autrement est possible, d'autre part trouver le positionnement critique effectif et l'appareil conceptuel apportant un éclairage utile à cette démarche, positionnement et appareil étant susceptibles d'être opératoires, c'est-à-dire susceptibles de permettre de manager autrement et de former des managers en conséquence.

Afin de montrer que manager autrement est possible, une enquête auprès de managers relatant leur manière de travailler fut réalisée, enquête menée selon une méthode qualitative reposant sur des entretiens individuels. Afin de maintenir une attitude critique sans idéalisme, deux possibilités furent étudiées : une première s'appuyant sur l'examen de certaines théories de Michel Foucault concernant les rapports de pouvoir, à laquelle fut en définitive préférée une seconde relative à l'étude des relations hiérarchiques, comme le suggère Roland Pérez ; en d'autres termes, l'étude des relations hiérarchiques s'intéressant évidemment, selon nous, de manière plus appropriée à la question des relations managériales, décentrant la question du « chef », nous a paru plus à même de rendre plus parfaitement

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

compte de ces relations ; l'étude de ces relations introduisit celle des théories d'Axel Honneth. La seconde possibilité de poser le problème décale justement la focalisation du management vers la responsabilité. L'étude des relations hiérarchiques imposa donc d'interroger des managers mais aussi des managés. L'interrogation des managers à partir de la notion de responsabilité, tient, dans l'entretien même, à la fois du vocabulaire courant de l'entreprise, et du déplacement théorique passant des rapports de pouvoir aux relations hiérarchiques.

Ainsi, deux développements se sont avérés nécessaires. Le choix éthique, impliquant un changement de perspective a conduit à faire usage d'un « paradigme » d'analyse constitué des notions de reconnaissance, de confiance, de don, notions qui s'avèrent être à la fois des concepts attestables et potentiellement opératoires ; l'enjeu de l'enquête, le dessein de ce travail étant d'élargir la formation des managers à des horizons plus larges, de l'ouvrir sur de nouveaux champs des possibles. Le choix de ces notions répond donc à la troisième difficulté (théorie critique peu opératoire) en mobilisant une autre théorie critique. Toutefois, comme d'autres valeurs et le terme éthique, ces notions pouvant aussi être objets d'un discours idéologique, être exploitées comme de simples thèmes de communication, un travail entrepris en seconde partie de la thèse montre comment des managers s'arrangent avec le langage de l'éthique pouvant se révéler alors un simple discours de façade. Mais la thèse montre aussi, comment des managers s'efforcent de manager plus éthiquement en empruntant une éthique de la conversation qui sera exposée au cours du dernier chapitre de cette seconde partie.

Précédent cette exposition de l'éthique de la conversation, les modes de management se verront étudiés dans la seconde partie de la thèse afin de tenter de proposer quelques orientations pouvant contribuer à l'amélioration du « bien-être » des hommes au travail grâce à un mode managérial considérant l'éthique sans pour cela oublier l'économie ; puis une formation sera proposée pour exercer un tel mode. Auparavant nous nous interrogerons sur les valeurs développées entre les managés et leur(s) manager(s) lors de leurs relations, notamment, sur le don, la reconnaissance et la confiance qui seront, plus particulièrement, étudiées ensuite. Se conjugueront dans tous les chapitres, et ce jusqu'à la fin de cette thèse, une part théorique où des théories de philosophie sociale examinées par des philosophes, des sociologues, des anthropologues, des spécialistes en sciences de gestion, par quelques économistes, et une part empirique, où seront analysés les *verbatim* recueillis auprès

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

de quinze personnes, travaillant au sein de trois entreprises et occupant des postes d'employé ou de manager de proximité ou de manager intermédiaire ou dirigeant.

Toutefois, au préalable, dans le premier chapitre, nous tisserons la trame de notre démarche méthodologique qui repose sur une approche critique qui s'inspire des théories proposées par Michel Foucault, et en sciences de gestion des études critiques en management ; cette approche se voyant couplée avec une approche qualitative influencée par des analyses préconisées en sciences humaines et sociales par le professeur en sciences de l'éducation Pierre Paillé et le chercheur en sciences de la communication Alex Mucchielli. Ensuite nous présenterons la recherche empirique, sa méthodologie, ainsi que les enquêtés et leur contexte de travail.

Dans le deuxième chapitre de cette partie nous prendrons connaissance, après avoir défini le sens de ce vocable et de certains de ses dérivés sous l'éclairage de quelques écrits, notamment ceux de Max Weber, Hans Jonas et de Jean-Louis Genard, des responsabilités, exercées par les enquêtés. Ces responsabilités étant humaines et économiques, nous tenterons d'appréhender l'éthique, en formation de management, dans les entreprises françaises, son positionnement en économie, et la communication y afférant. Ces responsabilités supposant quelques valeurs, au travers des témoignages recueillis nous aborderons les valeurs prônées par les managers dirigeants, puis nous comparerons ces valeurs à celles pratiquées et mises en avant par les salariés.

Dans les deux chapitres suivants, nous nous efforcerons de cerner ce que recouvrent premièrement la notion de reconnaissance, secondairement la notion de confiance, que nous considérons *a priori* comme deux valeurs essentielles aux relations managériales. Théoriquement, quelques ouvrages d'Axel Honneth nous serviront de principaux guides au sujet de la reconnaissance, que celle-ci soit positive, négative ou envisagée idéologiquement ; au sujet de la reconnaissance idéologique, nous consulterons aussi les écrits de Frédéric Lordon. Au sujet de la confiance se verront convoqués parmi quelques autres ouvrages, ceux des sociologues Georg Simmel et Niklas Luhmann, de l'économiste et philosophe Francis Fukuyama. Cette dernière notion nous conduira à questionner, à partir de la psychologie sociale, deux types de comportement humain, parfois estimé rationnel, tel celui de l'*homo œconomicus*, parfois estimé irrationnel, les deux types de comportement étant souvent intriqués l'un dans l'autre. Conjointement, le management des hommes et les relations lui étant inhérentes seront considérés donc théoriquement à propos de ces deux notions, la

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

reconnaissance et la confiance, puis dans la pratique des personnes entendues lors de notre enquête par l'intermédiaire de synthèses des analyses qualitatives opérées après la transcription d'entretiens enregistrés.

Pour débuter le cinquième et dernier chapitre de cette première partie de la thèse, toujours nous intéressant au comportement des hommes, les notions d'altruisme et d'égoïsme, de réciprocité et de mutualité seront brièvement définies, entre lesquelles s'insérera l'étude de manières d'agir avec ou sans condition. Ensuite suivant l'idée du sociologue Alain Caillé proposant de considérer les relations sociales par l'intermédiaire du paradigme du don dont la reconnaissance serait un des médiums, nous examinerons ce paradigme. L'ouvrage de Marcel Mauss, fondamental au sujet de la théorie du don, contribuera à cet examen ; les écrits de Xénophon qui propose de conduire les hommes, notamment, en leur offrant des bienfaits, exposeront des modes de management ancestraux. À l'instar des trois précédents chapitres, une synthèse de pratiques des enquêtés, ici du don au sein des relations managériales, clôturera ce cinquième chapitre.

Commençons donc tout d'abord par l'exposition de la méthodologie de la recherche.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

CHAPITRE PREMIER

MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

La recherche est fortement ancrée dans notre expérience de près de vingt années de management, management exercé au sein de deux entreprises relevant du secteur privé tertiaire, et tout particulièrement au cours de l'expérience de manager intermédiaire (dix-sept années) où notre comportement évolua grâce à notre réflexivité, où s'entremêlèrent pratiques, lectures et formations, et ce, toujours en relation avec des êtres humains. Nous ne prétendons pas ici relayer des idées nouvelles, des interrogations se verront généralement soulevées, entre lesquelles s'intercaleront parfois quelques affirmations, suggestions, afin d'offrir peut-être à nos lecteurs un éclairage nouveau sur des pratiques communes, habituelles, parfois presque non conscientes. Notre principale ambition repose donc sur la conscientisation de ces pratiques telles qu'elles nous sont apparues au fil de notre carrière, puis au fil de la recherche. La problématique se situe au niveau de l'exercice du management et par conséquent au niveau de la formation des managers ; est-il possible qu'un manager puisse estimer les hommes tout en considérant les objectifs économiques, puisse concilier les uns et les autres, si possible sans jamais traiter les uns au détriment des autres ? Pouvons-nous envisager un manager qui reconnaît ses managés en tant qu'êtres humains d'une valeur équivalente à la sienne, simplement comme étant différents de lui ? Telles sont les questions qui nous accompagnèrent, et toujours nous accompagnent, en filigrane de nos activités, les questions qui nous taraudent depuis de nombreuses années.

Outre l'objectif premier de réfléchir à la formation des managers, lors de la rédaction de notre sujet de thèse, le thème central reposait sur l'exercice, par les managers, de leurs responsabilités ; à l'égard de qui et vis-à-vis de quoi les exercent-ils ? Et plus spécialement, privilégient-ils les hommes ou l'économie dans leur mode de management ? Le professeur en sciences de gestion Roland Pérez, qui invite les chercheurs en management à situer leurs recherches non plus seulement sur « la figure du chef »[6] mais en considération aussi des relations entre les parties prenantes, nous incita au choix de l'orientation de notre

6 PÉREZ, Roland. Management et Société. In : SCHMIDT, Géraldine (Cood.). *Le management : fondements et renouvellements*. Auxerre : Sciences Humaines Éditions, 2008, p. 349.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

questionnement vers l'étude plus spécifique des relations hiérarchiques[7]. Cette invitation confirma la démarche, que nous envisagions déjà avant que de le lire, d'une approche des faits managériaux en examinant les points de vue des managers mais aussi des managés. Ensuite la lecture de l'ouvrage d'Axel Honneth, *La société du mépris*[8], l'orienta définitivement vers la notion de reconnaissance, la lecture de l'ouvrage de Michel Foucault, *Histoire de la sexualité*[9], nous engagea à la reformulation progressive de notre objet de recherche, au fur et à mesure de l'avancement de notre travail en fonction des théories lues et des observations empiriques.

La démarche méthodologique s'appuie sur la posture critique encouragée par Michel Foucault et les études critiques en management. Nous nous inspirerons de ces théories sans pour cela les pratiquer rigoureusement ; le projet de la thèse reposant sur une critique de la normalisation en cours au sein de certaines entreprises, nous ne saurions donc nous en tenir à un cadre par trop normatif quant à la conception de cette recherche. À la posture critique nous adjoindrons une approche qualitative, ainsi qu'une approche par l'analyse du discours qui se verra exposée dans la seconde partie de la thèse.

1. DÉMARCHE GÉNÉRALE

1.1. Posture critique

Le vocable critique ou « l'art de juger » désigne au masculin l'homme qui s'y exerce, au féminin son exercice, sa forme adjectivale est attribuée à celui qui examine la valeur logique d'une assertion, l'authenticité de quelque chose ; sa forme verbale, quant à elle, signifie analyser, commenter, évaluer, discuter, discerner, distinguer, juger. Critiquer peut aussi amener à « déconstruire » afin de mieux appréhender pour reconstruire ensuite. Le jugement émis valorise les qualités ou les défauts d'une œuvre, d'un ouvrage, d'une action, la critique peut donc se décliner positivement ou négativement. En permanence, par notre capacité réflexive, nous jugeons, critiquons nos actes et leurs conséquences, avant, pendant et

7 Nous entendons par relations hiérarchiques, toutes relations se produisant entre des managés et des managers.

8 *Cf.* HONNETH, Axel. *La société du mépris : vers une nouvelle théorie critique*. Paris : La Découverte, 2008 (1re éd. 2006). 347 p.

9 *Cf.* FOUCAULT, Michel. *Histoire de la sexualité : tome I : la volonté de savoir*. Paris : Gallimard, 1976. 211 p.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

après notre action. Ainsi, le philosophe Michel Foucault considère la critique comme un « éthos » et non pas « comme une théorie ou une doctrine »[10].

La critique ne présente d'intérêt pour ce philosophe, en sa qualité de militant, que si elle peut être confrontée à la réalité concrète dans l'objectif de modifier des manières de penser, d'agir[11]. Lors d'une conférence à la Sorbonne[12], Michel Foucault définit ce qu'il entend par la critique qui suppose une attitude vertueuse. Vis-à-vis de la « gouvernementalité »[13], l'attitude critique se développa au Moyen-Âge dans les milieux religieux. De tout temps et en tout lieu l'art de gouverner s'exerça mais, selon ce philosophe, en Europe, aux XV^e^ et XVI^e^ siècles, cet art se propage à tous les groupes d'hommes identifiés comme tels, qu'ils relèvent de la sphère privée ou publique. La propension à vouloir gouverner les États, les cités, les arts, mais aussi les corps et les esprits induit des questionnements sur la manière de gouverner, de mieux gouverner ou d'être gouverné, ou mieux gouverné ou encore sur la possibilité d'échapper au moins un tant soit peu au gouvernement imposé, l'art donc « de ne pas être gouverné » « ainsi, comme cela, par ceux-ci, à ce prix »[14], questionnements qui relèvent de l'attitude critique qui conduit au « refus de la règle contraignante » ou à son examen avant toute acceptation totale ou partielle ou refus, voire sous-tendue par la préoccupation de la transformation ou de l'adaptation de cet art ; la critique engageant l'homme qui l'expérimente. L'homme qui endosse l'attitude critique pose des limites à la gouvernementalisation, remet en question une certaine vérité assénée par le pouvoir dans le but d'assujettir les individus. La critique reposerait donc sur « l'art de l'inservitude volontaire, [sur] celui de l'indocilité réfléchie. »[15]. Michel Foucault encourage les hommes, et, à approfondir leur savoir qui peut les mener à la critique, et, à prendre connaissance des limites de ce savoir, ainsi gagneront-ils en autonomie, en pouvoir de se gouverner. La connaissance constituerait « une certaine volonté décisoire de ne pas être gouverné [ainsi], cette volonté décisoire, attitude à la fois individuelle et collective de sortir, comme disait Kant, de sa minorité. »[16]. Nonobstant, Michel

10 ERIBON, Didier. *Michel Foucault*. Paris : Flammarion, coll. champs biographie, 2011, p. 12.

11 *Cf.* KREMER-MARIETTI, Angèle. *Michel Foucault : archéologie et généalogie*. Paris : Librairie Générale Française, 1985, préface.

12 *Cf.* FOUCAULT, Michel. Qu'est-ce que la critique ? (Critique et *Aufklärung*). *Bulletin de la Société française de Philosophie*, 84^e^ année, n° 2, avril-juin 1990, p. 35-63.

13 Gouvernementalité : « Le néologisme vise [...] à tenter de restituer ce qu'à de spécifique l'*action* de gouverner, ». POTTE-BONNEVILLE, Mathieu. *Foucault*. Paris : Ellipses, 2010, p. 120.

14 FOUCAULT, Michel. Qu'est-ce que la critique ? (Critique et *Aufklärung*). *Bulletin de la Société française de Philosophie*, 84^e^ année, n° 2, avril-juin 1990, p. 59.

15 FOUCAULT, Michel. Qu'est-ce que la critique ? (Critique et *Aufklärung*). *Bulletin de la Société française de Philosophie*, 84^e^ année, n° 2, avril-juin 1990, p. 39.

16 FOUCAULT, Michel. Qu'est-ce que la critique ? (Critique et *Aufklärung*). *Bulletin de la Société française de Philosophie*, 84^e^ année, n° 2, avril-juin 1990, p. 53.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

Foucault s'interroge sur les limites du savoir ; au milieu du XX^e siècle, les recherches sur la « question du sens » n'aboutirent qu'à engendrer des contraintes, le savoir menant vers davantage de rationalité et plus de pouvoir qui restreindraient la liberté ; le savoir instrumentalisé constitue une puissance, ainsi Michel Foucault estime le savoir qui offre le pouvoir et le pouvoir qui nécessite du savoir ou du savoir-faire.

1.2. Approche critique en sciences de gestion

À l'origine des études critiques en management[17] émergeant au cours des années 1960, se trouve l'École de Francfort qui développa, en philosophie sociale, dans les années 1930 la « théorie critique » fondée sur « une critique radicale de la rationalité (dominante) et de la civilisation, de l'injustice et de l'aliénation »[18] et qui ambitionne « un va-et-vient réel entre sciences empiriques concrètes et théorie générale. »[19]. Cette théorie critique est inspirée du marxisme qui considère que « l'homme étant aliéné, il doit prendre conscience de ses déterminations pour pouvoir ensuite agir sur celles-ci. »[20] et qui « met en exergue les rapports de domination qui fondent les rapports sociaux, ainsi que les mécanismes générateurs. » [21]. Le premier directeur de l'institut de cette École, Max Horkheimer (1895-1973) qui revendiqua, pour lui et ses collègues, un comportement partisan vis-à-vis des situations dénoncées par les chercheurs en théorie critique, stipula que cette théorie impose « une méfiance totale à l'égard des normes de conduite que la vie sociale, telle qu'elle est organisée, fournit à l'individu. »[22]. Associé à Theodor Wiesengrund Adorno (1903-1969), cet auteur affirma que « la liberté est inséparable du penser éclairé. »[23]. Axel Honneth considère que leur ouvrage *La dialectique de la raison* a « pour but de provoquer un changement dans la perception des éléments visibles et familiers du monde dans lequel nous vivons afin d'en

17 *Critical Management Studies* (CMS), développées d'abord dans les pays anglo-saxons, puis dans les pays francophones.
18 GOLSORKHI, Damon. HUAULT, Isabelle. LECA, Bernard. *Les études critiques en management : une perspective française*. Québec : PUL, 2009, p. 15.
19 RENAULT, Emmanuel. SINTOMER, Yves. *Où en est la théorie critique ?* Paris : La Découverte, 2003, p. 26.
20 GOLSORKHI, Damon. HUAULT, Isabelle. LECA, Bernard. *Les études critiques en management : une perspective française*. Québec : PUL, 2009, p. 14.
21 GOLSORKHI, Damon. HUAULT, Isabelle. LECA, Bernard. *Les études critiques en management : une perspective française*. Québec : PUL, 2009, p. 14.
22 RENAULT, Emmanuel. SINTOMER, Yves. *Où en est la théorie critique ?* Paris : La Découverte, 2003, p. 8.
23 RENAULT, Emmanuel. SINTOMER, Yves. *Où en est la théorie critique ?* Paris : La Découverte, 2003, p. 16.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

rendre perceptible le caractère pathologique. »[24]. Il s'agit de rendre visible dans le cours des activités sociales des hommes, les « allants de soi » dans les relations humaines relevant de « carences sociales », d'expériences négatives. À l'instar d'un examen clinique en médecine, dont l'objectif est d'améliorer l'état de santé du malade, le « diagnostic » servant à déceler l'origine de ses maux en comparaison d'un état de santé normal préalablement établi par l'observation de personnes considérées en bonne santé ; la recherche en philosophie sociale, fondée sur la théorie critique, tente donc de diagnostiquer les carences, les « pathologies » sociales eu égard à une vie éthique ou à une « vie bonne » ou « réussie » — selon les différents auteurs — et dans sa perspective. La difficulté, relevée par Axel Honneth, réside dans la formalisation de cette vie éthique qui doit estimer « les conditions sociales susceptibles de contribuer à la réalisation de soi »[25]. La quête de critères normatifs favorisant l'accomplissement de cette vie, qui suppose généralement des relations interpersonnelles participant à la relation à soi-même, amène Axel Honneth à étudier les relations sociales à travers la notion de reconnaissance, que nous étudierons au cours du chapitre trois.

Revenons sur les études critiques en management qui examinent les risques encourus par les salariés au travail au sein des relations fondées sur le pouvoir, le contrôle, l'inégalité, la domination, plus particulièrement, les risques liés au stress, à l'exploitation, à la discrimination, au harcèlement, à la précarité et s'intéressent peu aux notions d'efficience et de compétitivité. Ces études mettent en évidence l'équilibre instable, difficile à réussir, situé entre la capacité des hommes à accepter leur aliénation et leur capacité à s'émanciper au sein de la sphère professionnelle, et dénoncent les rapports ambigus entretenus entre les « dominants » et les « dominés », ces derniers, parfois convaincus de la fatalité immuable de leur position, se rendant complices des « dominants ». Il s'agit donc d'éveiller prioritairement les « dominés ». « Au final, l'objectif des CMS [*Critical Management Studies*] est de placer la dimension éthique et politique au cœur même des processus de gestion, en considérant le management comme réalité culturelle et idéologique. »[26]. Le professeur en sciences de gestion Isabelle Huault regrette la propension de ces études à émettre des critiques sans apporter de solutions ; les chercheurs engagés dans de telles recherches étant par trop éloignés des hommes qu'ils incitent à s'émanciper. Contrairement aux habituelles études relatives au management qui

24 HONNETH, Axel. *La société du mépris : vers une nouvelle théorie critique*. Paris : La Découverte, 2008 (1re éd. 2006), p. 146.

25 HONNETH, Axel. *La société du mépris : vers une nouvelle théorie critique*. Paris : La Découverte, 2008 (1re éd. 2006), p. 92.

26 HUAULT, Isabelle. Les approches critiques en management. In SCHMIDT, Géraldine (Cood.) *Le management : fondements et renouvellements*. Auxerre : Sciences Humaines Éditions, 2008, p. 320.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

s'intéressent aux managers et se prononcent en leur faveur, ces études critiques élargissent leurs propos aux managés. Il conviendrait que ces études influent sur la formation des managers, l'exemple suivant ne chemine pas dans ce sens.

En effet, l'économiste Pierre-Yves Gomez suppose seulement deux avenirs à la critique sociale au sein de la pensée libérale eu égard à la « théorie de l'agence » qu'il étudie ; le premier, de demeurer dans l'ombre, en démontrant le caractère démocratique du libéralisme qui autorise la contradiction mais se garde bien de mettre en œuvre les idées contradictoires, la critique étant alors un simple leurre, un exercice artistique ; le second avenir de la théorie critique serait de servir les intérêts de l'idéologie libérale, auquel cas, ses idées pourraient se voir intégrées au système. Cet économiste souligne le danger d'une critique qui devient doctrine. Par exemple, en sciences de gestion, cette théorie communément dénommée théorie de l'agence ou plus exactement « théorie contractualiste ou néolibérale de l'entreprise », qui, au début des années 1970, était supposée contrer une méthode d'évaluation de l'action des managers en considération de la seule performance boursière d'une entreprise donnée, devint la norme d'évaluation vingt années plus tard. La nouvelle théorie « articule les intérêts contradictoires des actionnaires d'une part, avec les intérêts des dirigeants détenteurs du pouvoir de gestion effectif, d'autre part. »[27]. Dans la pratique un rapport de force s'installe : les managers dirigeants étant supposés emprunter les traits de caractère de l'*homo œconomicus*, privilégiant donc leurs propres intérêts aux détriments des intérêts des actionnaires, alors les actionnaires contrôlent ces managers afin de maximiser leur profit, le profit donc des actionnaires, et non plus le profit de l'entreprise. Précédemment, les managers dirigeants possédaient une relative liberté quant aux décisions sociales, avec cette théorie, leurs intérêts sont directement liés à ceux des actionnaires qui détiennent les finances de l'entreprise et qui récompensent largement ces managers. Il ne s'agit donc plus, pour ces managers dirigeants, de considérer les intérêts de l'entreprise mais ceux de ses financiers afin d'éviter tout conflit avec eux. Ces managers évaluent leurs compétences à l'aune de la satisfaction des actionnaires et considèrent bien peu la satisfaction de leurs collaborateurs. Ainsi la nouvelle norme fondée sur la critique de la norme précédente accentue les divergences sociales entre la majorité des salariés et les managers dirigeants.

27 GOMEZ, Pierre-Yves. Théorie néolibérale du gouvernement des entreprises : critique d'un renversement critique. In GOLSORKHI, Damon. HUAULT, Isabelle. LECA, Bernard. *Les études critiques en management : une perspective française*. Québec : PUL, 2009, p. 234.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

Selon plusieurs auteurs[28], la recherche en gestion des ressources humaines en entreprise est trop souvent orientée sur la performance économique. Il conviendrait de s'intéresser aux conditions de travail afin de les rendre plus humaines et de distinguer, puis de définir les bonnes pratiques d'un point de vue de l'entreprise, de celui de ses salariés et de celui de la société. La recherche critique ne doit pas ambitionner la préconisation de pratiques idéales, dont au contraire elle doit se méfier, mais susciter des débats internes à chaque entreprise et contribuer ainsi à l'amélioration des conditions de travail dans le respect de l'homme, de sa dignité. Son rôle est aussi de dénoncer toute normalisation de comportement managérial, tel celui imposant le changement, le *leadership* ou le *knowledge* pour ne citer que les trois exemples exposés par ces auteurs, qui sous l'emprise des consultants, contraint toujours un peu plus les managers.

À notre posture critique nous adjoindrons une approche qualitative.

1.3. Approche qualitative

Nous ne saurions réduire les relations humaines à un bien calculable, quantifiable, ce qui nous conduit à adopter une analyse suivant une méthodologie de recherche qualitative[29], à la fois sur le plan du recueil des données et sur celui de leur analyse. Ainsi, nous cherchons à comprendre, et non pas à expliquer, les relations managériales et leurs pratiques à partir de la représentation que s'en font des managés et des managers en interprétant à l'aide de nos seules facultés intellectuelles cette représentation eu égard à notre propre expérience. Nous tenterons parfois quelques théorisations vis-à-vis de ces relations, ou pour le moins, de soulever des questions et d'en susciter d'autres. Préalablement au choix d'une méthodologie écartant délibérément l'approche quantitative, chacun des *verbatim* constituant le corpus de cette thèse subit une estimation numérisée des occurrences des différents vocables y apparaissant à l'aide du logiciel spécialisé « Cordial Pro ». Les résultats nous semblèrent réducteurs à l'égard des propos formulés, le contexte des vocables étant perdu, l'imagination du chercheur pouvait se laisser entraîner vers des chemins interprétatifs, ou, ces vocables, étudiés séparément, se voir quelque peu vidés de leur sens. L'analyse qualitative s'appuie sur des processus de la compréhension humaine qui procède par une

28 *Cf.* GOLSORKHI, Damon. HUAULT, Isabelle. LECA, Bernard. *Les études critiques en management : une perspective française*. Québec : PUL, 2009, p. 307

29 *Cf.* PAILLÉ. Pierre. MUCCHIELLI, Alex. *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris : Armand Colin, 2008 (1re éd. 2003). 315 p.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

comparaison où l'intuition du chercheur s'invite. L'anthropologue Gregory Bateson[30] (1904-1980) affirme que « c'est la différence qui fait la différence »[31]. La signification d'un thème se manifeste d'abord par sa nomination, puis lorsqu'il est mis en relation avec autre chose. Sa présence dans un *verbatim* peut y être considérée au même titre que son absence, en recherche qualitative, le nombre de répétitions n'entrant pas en compte pour estimer la valeur d'un thème. Avant que de procéder à son analyse, présentons notre manière de recueillir ce corpus.

1.4. Méthodologie de recueil des données

En considération de l'approche qualitative pour l'étude de relations managériales et donc humaines, le recueil des données par des entretiens en face-à-face nous sembla être plus adapté, plus humain serions-nous tentée d'avancer, que le recueil de données à l'aide de l'envoi en nombre, quasi anonyme, d'un questionnaire. Certes, la méthode recèle les inconvénients de ses avantages ; l'échantillon des interlocuteurs s'avère nettement moindre en nombre mais la richesse d'une interaction se révèle, selon nous, irremplaçable ; au-delà des questions prévues, s'invitent des questions intuitives en fonction des propos de l'interlocuteur, le rationnel se mêlant au sensible. Ces entretiens furent conduits de manière semi-directive[32] ou semi- structurée[33] à l'aide de questions ouvertes privilégiant un discours de l'enquêté relativement spontané, reflétant sa pensée du moment. L'ampleur du travail généré par la transcription des propos tenus et leur analyse en limite le nombre ; l'analyse d'un tel recueil souligne donc des particularités au détriment de généralités. Il convient aussi de considérer que toute description est déjà interprétation, d'estimer l'influence du contexte présent et passé, la subjectivité et l'inter-subjectivité des locuteurs ; selon le psychologue du travail Yves Clot[34], le locuteur intègre, lors de leur relation, consciemment ou inconsciemment, des modifications à son action ou à une situation vécue, c'est seulement la représentation momentanée qu'il s'en

30 Avec d'autres chercheurs de l'école de Palo Alto, Gregory Bateson a notamment développé la théorie de la « double contrainte » (*double mind*) où dans un seul message deux ordres s'annulent l'un l'autre. BOTH, Anne. *Les managers et leur discours : anthropologie de la rhétorique managériale*. Pessac : PUB, 2007, p. 150.

31 PAILLÉ. Pierre. MUCCHIELLI, Alex. *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris : Armand Colin, 2008 (1re éd. 2003), p. 24.

32 *Cf.* BAUDRY, Marie-Josèphe. *Analyse de pratiques, posture réflexive et professionnalisation : le cas de managers de proximité d'unités commerciales*. Sous la direction de Catherine Guillaumin. Mémoire : Sciences de l'Éducation ; université François-Rabelais - Tours, année universitaire 2008-2009, p. 69-70.

33 *Cf.* THIÉTART, Raymond-Alain et *Al. Méthodes de recherche en management*. Paris : Dunod, 2007, p. 495-498.

34 *Cf.* CLOT, Yves. La formation par l'analyse du travail : pour une troisième voie. In MAGGI, Bruno. (dir.). *Manières de penser, manières d'agir en éducation et en formation*. Paris : PUF, p.133-156.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

fait qu'il relate, en d'autres termes, il s'agit d'une reconstitution. Un autre psychologue, Pierre Vermersch[35], par l'intermédiaire de l'entretien d'explicitation, ambitionne de faire revivre la situation à l'acteur. Cet entretien permet d'accompagner l'acteur dans la description d'une action réelle et spécifiée, dans la description de son déroulement complet, transportant, en quelque sorte, la personne entendue sur le lieu de cette action. Au cours d'entretiens, tels ceux pratiqués lors de notre recherche, où furent abordés plusieurs sujets dans une temporalité relativement restreinte, la deuxième méthode ne fut que très exceptionnellement activée. De plus, nous considérons qu'elle peut limiter l'interprétation de l'action exposée mais non pas l'éviter.

1.5. Analyse en « mode écriture »

Le professeur en sciences de l'éducation Pierre Paillé et le chercheur en sciences de la communication Alex Mucchielli[36] exposent trois phases de « l'écriture analytique » qui consiste à récrire, à reformuler le texte initialement produit à partir de la transcription d'entretiens enregistrés, en explicitant ce texte dans le but de comprendre les phénomènes décrits, de les rendre lisibles par tous. Tout d'abord la phase de transcription où le chercheur s'approprie le discours, ensuite celle de la transposition où il déconstruit les matériaux, et enfin la phase de reconstruction qui aboutit à de nouveaux textes aisément compréhensibles par un large public, présentés sous la forme de thèmes. Ces auteurs distinguent trois formes d'écriture, deux qui s'éloignent des propos du *verbatim* initial, l'une en l'analysant, l'autre en portant un jugement, et une troisième où le recourt à l'écriture offre une description et une reconstitution des expériences, des situations relatées par les enquêtés et préalablement transcrites. Pour l'écriture analytique des *verbatim* étudiés, nous retînmes cette troisième forme qui nous amena ensuite à un certain nombre d'observations, de considérations, de constatations soulignées dans la synthèse, qui répondent à notre questionnement de manière, selon les cas, dubitative, hypothétique, interrogative ou bien encore, affirmative.

Le travail d'écriture analytique sur un fondement thématique se révèle dans toute son ampleur au cours de notre thèse où seulement une synthèse de cette écriture se voit

35 *Cf.* VERMERSCH, Pierre. *L'entretien d'explicitation*. Paris : ESF éditeur, coll. Pédagogies outils, 2006 (1re éd. 1974). 221 p.

36 *Cf.* PAILLÉ. Pierre. MUCCHIELLI, Alex. *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris : Armand Colin, 2008 (1re éd. 2003), p. 123-139.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

exposée. Les thèmes ou les mots-clefs examinés embrassent les notions de responsabilité, d'éthique, de reconnaissance, de confiance, de don au travers des relations managériales, et de leurs modes, et de leurs normes ; notre expérience professionnelle, nos lectures, notamment celles des théories d'Axel Honneth et d'Alain Caillé, nous amenèrent à distinguer et déterminer les thèmes, dont la distinction et la détermination précédèrent la formalisation du guide d'entretien ; l'identification des mots-clefs relevant des thèmes se fit lors d'une première lecture des *verbatim*, puis fut complétée au fur et à mesure de l'écriture analytique. En seconde partie, nous adjoignons, à cette écriture, l'analyse du discours des *verbatim* des enquêtés dans le chapitre intitulé de manière éponyme. Après avoir transcrit patiemment les entretiens des personnes entendues, leurs paroles résonnant encore en nous, notre première action fut de surligner de différentes couleurs les phrases en fonction des thèmes énoncés et préalablement choisis, et parallèlement d'esquisser quelques tableaux thématiques pour chacun des *verbatim*. Ensuite, une longue phase d'écriture analytique[37] s'imposa, phase composée d'aller-retour entre la lecture du contenu de chacun des entretiens et cette écriture nécessitant des réécritures successives afin de saisir et de rendre le plus parfaitement possible le sens des propos des enquêtés, les reformulant sans les interpréter, en d'autres termes, en tentant de respecter le sens initialement avancé par le locuteur dans la mesure de l'entendement du chercheur, tout imprégné de ses expériences qui s'apparentent souvent à celles décrites par ses interlocuteurs. Parfois, les phrases réécrites s'allongent, parfois elles se condensent, selon qu'il s'agit d'expliciter un mot, une expression ou de résumer une expérience, un fait, une situation. Au cours de l'écriture de la synthèse reproduite au sein de la thèse, malgré nos formulations explicitant ou résumant les propos des enquêtés dans les textes d'écriture analytique, régulièrement nous retournions à la source — aux *verbatim* — afin de

37 Les deux phrases retranscrites ci-après illustrent quelque peu le travail d'analyse en « mode écriture ». La première phrase est issue du *verbatim* de Philippe (interaction n° 9) lorsqu'il répond à la question du chercheur au sujet de ses responsabilités, la seconde est extraite du texte d'écriture analytique : « Donc je suis directeur d'agence de Kaumaserv dans une ville de province, donc la responsabilité c'est la gestion d'équipe, ce sont les résultats de l'équipe, et puis c'est de mettre en place tout ce qui nous est demandé par la Direction Régionale et la Direction Générale et tout ça dans un environnement politique et partenariat assez important quoi. » ; écriture analytique : « Lors de l'énonciation de ses responsabilités, Philippe mentionne en premier « la gestion d'équipe », ensuite ses résultats (ceux résultant du travail de l'équipe), puis souligne qu'il doit mettre en œuvre les directives des Directions Régionale et Nationale alors qu'il doit composer, et parfois agir, avec des personnages extérieurs à Kaumaserv, avec des représentants politiques. ». Il est assez difficile d'illustrer ce travail par un court extrait ; en effet l'écriture analytique ne s'effectue pas par une analyse mot par mot, non plus paragraphe par paragraphe des propos tenus par la personne enquêtée, mais par une analyse s'attachant à clairement en faire ressortir le sens, par une analyse par thème. Ainsi souvent le même thème est présent dans plusieurs paragraphes du *verbatim* alors que dans le texte d'écriture analytique ce thème se voit regroupé dans un seul paragraphe.
Pour plus de détails il convient de se reporter au corpus de la thèse, où sont transcrits les quinze *verbatim* étudiés, les quinze textes d'écriture analytique et le travail détaillé de l'analyse du discours.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

vérifier la *substantifique moelle* du sujet traité ou plus particulièrement afin de vérifier l'ordre de l'énonciation de certaines notions au cours des entretiens ainsi que de constater la spontanéité de celle-ci de la part de nos interlocuteurs ou l'influence d'une question ou d'une suggestion du chercheur ; la recherche de telles précisions, nous semble-t-il, procédant de la rigueur scientifique.

Ajoutons un détail qui requiert de l'attention : la précaution d'usage, Untel « prétend que » ou « avance que » se verra généralement éludée pour affirmer directement le fait tel qu'il fut enregistré puis transcrit.

2. RECUEIL DES DONNÉES

Déjà, lors de notre recherche réalisée en vu de la rédaction d'un mémoire pour l'obtention du grade de master, l'idée de considérer la représentation d'un sujet du point de vue de salariés relevant de différents niveaux hiérarchiques nous tarauda ; toutefois, elle se limita à l'écoute de managers de proximité ; enfin cette recherche nous en offrait l'opportunité. La confrontation d'expériences de managés occupant des postes d'employés ou de managers de proximité, intermédiaires, dirigeants, avec celles de managers relevant de plusieurs niveaux hiérarchiques nous sembla originale, ainsi que plus fertile que la méthode plus communément convoquée utilisée par nous en master, quant aux résultats relatifs à une recherche interrogeant les relations managériales ; les managers pouvant être entendus en leur qualité à la fois de managé et de manager. Afin de recueillir des témoignages complémentaires, voire divergents, l'écoute de plusieurs salariés travaillant au sein d'une même entreprise, relevant d'une ligne hiérarchique composée d'employés et de managers exerçant des responsabilités différentes s'imposa donc à nous. Il s'agissait de rencontrer des personnes en activité disposées à témoigner, de les entendre, ensuite de transcrire les entretiens puis d'analyser leur *verbatim*. D'emblée, les personnes de notre connaissance furent écartées ; effectivement, lors d'une précédente recherche, les entretiens se réalisèrent avec des managers dont nous avions été le manager ; malgré nos précautions, une certaine subjectivité demeura. Il nous sembla donc que notre neutralité s'avérerait supérieure à l'égard d'inconnus, eux-mêmes plus libres de leurs propos, les résultats de la recherche bénéficiant ainsi de plus d'impartialité.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

2.1. Le guide des entretiens semi-directifs

L'ébauche du sujet de thèse, notre expérience, nos lectures théoriques couplées à quelques entretiens exploratoires suffirent à la rédaction de notre guide d'entretien. Les grands thèmes abordés lors des entretiens concernèrent essentiellement les responsabilités qui incombent à la personne entendue, et le cas échéant, à ses managers et à ses managés, les valeurs prônées par l'organisation l'employant et celles pratiquées, ses relations managériales où son mode managérial et/ou celui de son manager transparaissent. À l'invitation du chercheur, suivant le temps imparti par l'enquêté (entre 60 minutes et une heure trente environ) la quasi-totalité des sujets furent illustrés par des expériences vécues par l'enquêté, parfois l'exemple fut relaté par personne interposée ou quelque peu généralisé. Annexées à ces thèmes, les contraintes et la liberté d'action furent questionnées, ainsi les enquêtés exposèrent leur manière de travailler et/ou celle de manager relativement aux normes[38] et aux marges de manœuvre potentielles. Aussi les thèmes de reconnaissance et de confiance ne furent directement interrogés que lorsque l'enquêté ne les évoqua pas naturellement lors du questionnement relatif à ses valeurs ou lors de la narration de ses expériences relationnelles managériales, jamais celui de don ne fit l'objet d'une formulation expresse, à peine fut-il évoqué au cours de quatre entretiens sous les vocables de donner et de gratuit. Afin d'instaurer une relation de confiance qui favorise la liberté d'expression, également afin de situer professionnellement nos interlocuteurs, en préambule de chacun des entretiens, toutes les personnes entendues présentèrent plus ou moins brièvement, leur formation, initiale et continue, et leur parcours professionnel. Ces entretiens furent réalisés entre juillet et décembre 2010. Ce guide d'entretien, justement nommé guide, laissa une part non négligeable à la sensibilité des enquêtés, parfois même à celle du chercheur, et prit quelquefois le pas sur la rationalité initialement convoquée pour mener l'entretien. Les données empiriques de la recherche, obtenues au cours de ces entretiens où la liberté d'expression sur les grands thèmes considérés fut privilégiée, aboutirent au sein des *verbatim*, à une exposition, et de carences humaines engendrées à cause de certains modes managériaux, des relations managériales, et de bienfaits résultants de ces modes, de ces relations.

38 Sous le vocable normes, nous regroupons toute directive formelle écrite ou orale, processus, procédure, règlement ou autre contrainte formelle, en bref, tout ce qui contraint l'action de l'homme au travail.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

2.2. Les enquêtés et leur contexte

Passons brièvement sur les difficultés rencontrées pour recueillir les témoignages tout particulièrement auprès de managers dirigeants exerçant dans la grande distribution, difficultés aggravées aussi du fait de vouloir entendre plusieurs personnes relevant de différents niveaux hiérarchiques travaillant au sein d'une même entreprise. Après donc de multiples contacts plus ou moins fructueux, vingt-quatre entretiens furent enregistrés d'une durée totale de vingt-sept heures et quarante-trois minutes. À l'issue de ces entretiens, seuls dix-huit qui s'étaient déroulés auprès de salariés incarnant la quasi-totalité de la hiérarchie pour la première des organisations retenues, pour la deuxième, celle totale de la production, et pour la troisième, la totalité de la hiérarchie furent considérés. Les activités de ces trois organisations relèvent du secteur tertiaire, toutes ici se voient dénommées par un nom d'emprunt imaginé par le chercheur. La première de ces organisations, Kaumaserv, relève du secteur public à caractère administratif ; elle emploie environ quarante-sept mille personnes au sein d'environ mille cinq cents agences réparties sur le territoire français divisé en région selon le découpage administratif. Les deux autres relèvent du secteur privé à caractère commercial ; la deuxième, Agoradis, filiale d'un des cinq plus grands groupes français de la grande distribution, gère environ trois cents supermarchés où travaillent approximativement quinze mille personnes ; la troisième, Districoop, administre trois supermarchés sous la forme d'une société anonyme coopérative de consommateurs où s'activent à peine cinquante salariés.

La transcription intégrale de ces dix-huit entretiens d'une durée de vingt-deux heures quarante-huit minutes produit trois cent quarante-sept pages[39]. Devant l'ampleur des informations transcrites et la redondance de certains énoncés, trois de ces entretiens plus succincts que d'autres furent écartés de l'analyse détaillée, deux résultant d'entretiens auprès de salariés travaillant chez Kaumaserv, un autre auprès d'un salarié d'Agoradis ; ce retrait équilibre quelque peu la quantité de matériaux entre les trois entreprises concernées et le nombre d'enquêtés respectifs par niveaux hiérarchiques. Ainsi, c'est quelque trois cent sept pages de *verbatim* qui composent les données brutes du corpus de la thèse, données résultant de la transcription des discours enregistrés auprès de quinze personnes qui occupaient, au moment de leur entretien, les postes d'employé (4), de responsable d'équipe (1), de manager

39 Voir le tableau récapitulatif quantitatif des entretiens au début du tome II de la thèse, consacré aux annexes.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

de proximité (3), de manager intermédiaire (4) et de dirigeant (3). Le tableau ci-dessous récapitule les noms des entreprises associés aux prénoms des personnes entendues ; ces prénoms attribués par le chercheur pour l'occasion désignent, à l'aide d'une initiale, signifié ainsi de manière générique, le poste occupé par chacun des enquêtés (D pour manager Dirigeant, I pour manager Intermédiaire, P pour manager de Proximité, R pour Responsable d'équipe, E pour Employé) ; dans la dernière colonne de ce tableau les initiales complètes de ces postes sont reprises. Entre cette dernière colonne et la colonne où figurent les prénoms des enquêtés, s'intercalent deux colonnes où sont indiqués dans l'une le niveau de formation initiale de chacune des personnes entendues (toutes, ensuite, eurent accès, plus ou moins, à la formation tout au long de la vie), puis, dans l'autre le nombre approximatif de personnes dont chacun des managers est responsable. Les prénoms suivis d'un astérisque (*) signalent les personnes en relation managériale directe avec une autre personne entendue, suivis de deux (**) les personnes qui relèvent de la même ligne hiérarchique mais dont les postes sont séparés par plusieurs niveaux.

Nom de l'entreprise	Prénom de l'enquêté	Formation initiale	Nombre de managés	Profession
Kaumaserv	Doris*	Doctorat	2400	MD
Kaumaserv	Dimitri*	Baccalauréat	1800	MD
Kaumaserv	Ignace*	Master	780	MI
Kaumaserv	Ivan*	Master	280	MI
Kaumaserv	Philippe**	Licence	24	MP
Kaumaserv	Emma**	Baccalauréat plus 2	-	E
Agoradis	Isembart*	Baccalauréat plus 2	330	MI
Agoradis	Paul*	Maîtrise	29	MP
Agoradis	Raynald	Baccalauréat	5	RE
Agoradis	Elsa	Brevet professionnel	-	E
Agoradis	Elvire	Brevet professionnel	-	E
Districoop	Daniel*	Licence	50	MD
Districoop	Igor*	Baccalauréat	50	MI
Districoop	Pauline*	Brevet professionnel	7	MP
Districoop	Edwige*	Baccalauréat plus 2	-	E

Liste des enquêtés dont le *verbatim* fut analysé

Ainsi, chez Kaumaserv, Doris, Dimitri — managers dirigeants, le premier est responsable du second — sont responsables d'Ignace qui l'est d'Ivan ; Philippe (son manager

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

direct ne fut pas entendu) n'est pas le managé d'Ivan, mais dépend de la Région dirigée par Doris et, incidemment, ses managers indirects sont Doris, Dimitri, Ignace ; pour Emma c'est à l'identique de Philippe. Les entretiens chez Kaumaserv furent organisés, les uns, ceux des managers dirigeants, par la secrétaire du directeur régional, les autres par le directeur territorial, ainsi les enquêtés furent tous choisis par des managers ; de premiers noms nous furent transmis puis, finalement, certains entretiens eurent lieu avec d'autres personnes occupant le même poste, dans le cas d'un des managers intermédiaires, de celui de proximité et de l'employée. Quant à une troisième manager dirigeante avec laquelle un rendez-vous était fixé, à l'heure dite, alors que celui-ci nous avait été confirmé deux heures avant, ce fut son assistante que nous entendîmes. Son entretien ne fut pas retenu pour l'analyse. Ces changements furent imposés pour certains par des raisons d'agenda.

Chez Agoradis seul le manager intermédiaire Isembart a pour managé Paul, les trois autres enquêtés n'entretiennent aucune relation hiérarchique ; personne n'eut connaissance, hormis Isembart en ce qui concerne Paul et inversement, de l'entretien d'autrui. C'est à cette seule condition que les trois autres entretiens purent se réaliser. Malgré de nombreux appels, un entretien avec un manager dirigeant d'Agoradis demeura impossible, même le Directeur des Ressources Humaines ou son adjointe refusèrent tout contact.

Dès une première entrevue, le manager dirigeant de Districoop, Daniel, répondit positivement à la demande d'enquête. Les managers étant peu nombreux, un seul occupait le poste de manager intermédiaire au moment des entretiens, Igor, poste qu'il cumulait avec celui de manager de proximité d'un magasin ; nous obtînmes un rendez-vous et pûmes nous entretenir avec lui ; comme nous eûmes la possibilité de pouvoir nous entretenir avec deux managers de proximité, dont un venait tout juste d'être embauché et avec qui nous choisîmes de ne pas avoir d'entretien ; le choix se porta donc naturellement sur l'autre, Pauline, qui choisit elle-même parmi ses employés la personne, une seule, avec qui nous aurions un entretien, en l'occurrence, Edwige. Igor s'engagea à organiser un entretien avec un de ses employés direct, engagement qu'il ne tint pas, mais il ne fut pas le seul à ne pas donner suite à de tels engagements. En effet, dans les quatre autres entreprises où un ou plusieurs entretiens furent enregistrés mais non pas retenus pour l'analyse, les enquêtés s'engagèrent à nous permettre ou à nous assurer des entretiens avec des personnes relevant de plusieurs niveaux hiérarchiques, sans pour cela ensuite reprendre contact avec nous ; nous respectâmes le silence des enquêtés.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

Préalablement à leur entretien, tous les enquêtés connaissaient les thèmes discutés au cours de ceux-ci : le courrier les stipulant leur était parvenu par mail, ou leur avait été remis en mains propres par le chercheur. Ce courrier garantissait à la personne approchée l'entière confidentialité de ses propos. Il convient de noter ici, le choix délibéré du chercheur de s'entretenir avec des employés travaillant chez Agoradis indépendants hiérarchiquement des managers entendus afin d'éviter, éventuellement, un discours par trop convenu ; ce choix ne s'offrant pas à nous par ailleurs. La dépendance ou cette indépendance pourra parfois être considérée afin de pondérer les assertions des enquêtés dont certains purent affirmer la représentation de pratiques managériales sans risquer aucunement des questions de la part de leur manager qui n'était pas informé de l'entretien, tandis que d'autres ne se confièrent-ils peut-être qu'avec réserve eu égard à leur entourage professionnel. Toutefois, l'un m'empêche pas l'autre, en d'autres termes, certains semblèrent sur leurs gardes au moins au début de l'entretien, d'autres parlèrent librement, et ce, indépendamment, parfois, du fait que leur manager fut ou non entendu lors de l'enquête ou informé de l'entretien.

2.3. La transcription des entretiens

La transcription des entretiens, réalisée d'une manière la plus intégrale possible par les soins mêmes du chercheur, nous offrit une première connaissance, estimable, de leur contenu. Lors de cette transcription, chacun des noms des entreprises où travaillaient les enquêtés fut remplacé par un autre, significatif quant à l'activité de chacune d'elle, ainsi que les noms des enquêtés furent remplacés par un prénom dont l'initiale est identique à l'initiale de tout ou partie de l'intitulé générique de son poste comme nous l'exposâmes précédemment. Ainsi les employées entendues se nomment Emma, Elsa, Elvire, Edwige, le responsable d'équipe Raynald[40], les managers de proximité Philippe, Paul, Pauline, les managers intermédiaires Ignace, Ivan, Isembart, Igor, les managers dirigeants Doris, Dimitri, Daniel. La description des régions ou villes d'implantation de ces entreprises fut quelque peu brouillée afin d'éviter toute reconnaissance formelle. Nous déplorons que les employées entendues soient toutes des femmes et les managers intermédiaires et dirigeants enquêtés tous des hommes, le hasard contribua à une telle répartition, aidé sans doute par le schéma habituel des

40 Il convient de noter que, au cours de l'analyse, lorsque les affirmations du responsable d'équipe Raynald coïncident avec les affirmations des employées entendues, il n'est pas toujours fait mention de lui. En effet, il précise dans son entretien que ses idées sont proches des idées développées par les employés et éloignées de celles des managers ; et cela transparaît tout à fait dans ses déclarations.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

organigrammes dans les entreprises françaises où la parité totale des postes entre les femmes et les hommes demeure encore souvent à l'état de vœu ou d'objectif.

Suivant le modèle proposé en sciences de gestion par Michel Barabel et Olivier Meier[41] une ligne hiérarchique se compose de trois principaux niveaux managériaux. Tout d'abord, celui où exerce le manager de proximité qui dirige et coordonne l'ensemble des activités de production dans un lieu déterminé en collaboration avec un certain nombre d'employés, lorsqu'il s'agit d'entreprises relevant du domaine tertiaire comme c'est le cas dans notre recherche, ou d'ouvriers au sein des entreprises industrielles ou du domaine primaire. Souvent un responsable opère la transition entre ce manager et ses employés, nous le dénommons responsable d'équipe, dans la grande distribution, son poste s'intitule généralement responsable ou manager de rayon. Ensuite, se situant entre les managers dirigeants et les managers de proximité, le niveau où exerce le manager intermédiaire : ce manager auquel ses propres managers octroient une délégation de pouvoirs relative à un certain nombre d'unités selon le découpage d'une région administrative ou propre à l'organisation, est responsable d'un certain nombre de managers de proximité.

Enfin vient le niveau du manager dirigeant, manager qui, lorsque l'entreprise est de petite ou de moyenne taille, peut exercer seul la gestion de celle-ci (comme c'est le cas chez Districoop, où il endosse alors le rôle de Président Directeur Général). Lorsque la taille de l'entreprise est grande, ce manager est épaulé par un Directeur Général, lui aussi manager dirigeant, voire parfois, dans les très grandes entreprises comme c'est le cas chez Kaumaserv et chez Agoradis, en plus des deux premiers managers dirigeants, d'autres managers dirigeants reçoivent par délégation de la part de ceux-là la responsabilité d'un secteur stratégique et/ou opérationnel et/ou géographique ; alors ces managers dirigeants par délégation relèvent généralement d'une hiérarchie politique, économique et financière. Nous retenons pour notre recherche les appellations de ces managers, telles que plus haut nous les avons déjà évoquées, à savoir donc, de proximité, intermédiaire, dirigeant.

Ainsi dans la première partie de la thèse et dans le second chapitre de la seconde partie, nous analyserons de manière critique et qualitative en « mode écriture » les *verbatim* recueillis, puis seulement dans le premier chapitre de la seconde partie l'analyse du discours se verra convoquée ; généralement, préalablement, nous exposerons quelques

41 *Cf.* BARABEL, Michel. MEIER, Olivier. *Manageor : les meilleures pratiques du management*. Paris : Dunod, 2006, p. 168-176.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

théories relevant du thème traité, parfois quelques précisions théoriques se verront associées aux données empiriques. Afin de mieux situer le travail des personnes entendues au cours de la recherche, le chapitre suivant exposent les responsabilités de chacune d'elles, puis les valeurs dont elles se préoccupent pour assumer ces responsabilités comparativement à celles formulées, prônées dans l'entreprise où elles exercent.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

CHAPITRE II

ÉTHIQUE ET RESPONSABILITÉS ÉCONOMIQUES

Dans ce chapitre ouvrant sur l'analyse empirique de la recherche, se verront étudiées l'éthique et la responsabilité économique d'un point de vue théorique, suivies des résultats de l'analyse des entretiens au sujet des responsabilités et des valeurs organisationnelles. Nous supposons que les managers exercent leurs responsabilités économiques, managériales, en accordant la primauté aux choses produites et relèguent au second rang leur attention aux hommes qui les produisent. Cette supposition corrobore l'hypothèse que, parfois, les valeurs affichées au fronton de certaines entreprises ne coïncident pas forcément avec les valeurs pratiquées par les managers œuvrant dans ces entreprises, les valeurs servant, en quelque sorte, seulement d'appât pour les prospects, voire de facilitation, de contribution en matière de recrutement de salariés.

1. ANCRAGE DE LA NOTION DE RESPONSABILITÉ

1.1. Ancrage expérimental et questionnement

En notre qualité de manager intermédiaire, (en l'occurrence directrice régionale), nous travaillions principalement en collaboration avec les managers de proximité et les employés au sein des unités commerciales dont la responsabilité nous était déléguée par les managers dirigeants de l'entreprise qui nous employait ; une fois l'an, au siège social de cette entreprise, nous justifions, auprès de ces derniers, les résultats obtenus dans ces unités. Avec les premiers interlocuteurs, certainement en vertu de notre expérience professionnelle accomplie à des postes de différents niveaux hiérarchiques au sein de plusieurs entreprises où les managers dirigeants procédaient plus ou moins éthiquement, nous nous considérions prioritairement responsable d'hommes, d'êtres humains même si les résultats économiques représentaient la finalité de l'activité ; parfois la préoccupation de ces résultats primait sur

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

celle des hommes, notamment lors de, et après notre rencontre annuelle avec nos seconds interlocuteurs ; en effet, avec les managers dirigeants, nous nous trouvions en face d'hommes mais nous ne parlions plus que de chiffres d'affaires, de résultats financiers, de rentabilité, de masse salariale et parlions bien peu de nos collaborateurs, c'est-à-dire que les salariés que nous côtoyions habituellement se métamorphosaient alors, ou plutôt se trouvaient alors transmués en quelque sorte, en ligne d'écriture et en pourcentage de chiffre d'affaires sur des listes informatiques de report. Nous examinions, nous comparions des chiffres, des pourcentages. S'il se révélait parfois difficile ensuite de s'intéresser d'abord aux hommes qui nous entouraient, pourtant cela se montrait à nos yeux évidemment juste et nécessaire car c'était bien eux qui produisaient en définitive ces résultats. La responsabilité du manager est toujours duale au sein des entreprises, elle s'exerce d'une part à l'égard des hommes, d'autre part vis-à-vis de l'économie.

Notre expérience professionnelle, suivie de l'étude de la professionnalisation de managers de proximité exerçant au sein d'unités commerciales pour notre mémoire de Master, nous amenèrent, après une discussion avec la future directrice de recherche de ce travail, à formuler un sujet de thèse de doctorat s'intéressant à la manière de former des managers afin que ceux-ci soient en mesure d'œuvrer éthiquement à l'égard de leurs collaborateurs, de l'organisation les employant, mais aussi vis-à-vis de la société, malgré le mercantilisme ambiant, la recherche effrénée du profit, ou, à tout le moins, pour que les managers s'éveillent à l'éthique ; à la dimension politique du projet s'adjoignait une dimension critique des pratiques actuelles. Au-delà de l'étude des responsabilités managériales, il s'agit bien de s'interroger sur l'éthique des managers, autrement dit, sur les valeurs sur lesquelles les managers déclarent s'appuyer pour manager. Ces valeurs sont-elles les leurs ou celles de leur organisation ? Ces valeurs vivent-elles au sein des unités de production ? Les employés partagent-ils les mêmes valeurs ? Les managers s'appuient-ils sur une éthique de conviction ou/et une éthique de responsabilité ?

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

1.2. Éthiques de responsabilité, de conviction, de la discussion, de la finitude

L'action des managers, de personnes responsables donc, est polarisée par des valeurs déclarées et/ou pratiquées, qui composent une éthique singulière et/ou collective, éthique qui peut prendre plusieurs formes, comme celles que nous détaillerons ensuite, c'est-à-dire celles de l'éthique de responsabilité, de l'éthique de conviction, de l'éthique de la discussion, de l'éthique de la finitude ; à ces différentes formes nous ajouterons celle de l'éthique de la conversation, proposée par nous au cours du dernier chapitre de la thèse. Voyons tout d'abord ce que recouvre le mot éthique.

Du latin *ethica* qui signifie morale, terme qui lui-même provient du grec *êthikos* « qui concerne les mœurs, moral »[42], l'éthique désigne la science de la morale. Cette science est un art qui guide la conduite humaine. Elle contribue à l'appréciation des actes afin d'estimer ces actes conformes ou non conformes[43], elle oriente l'homme vers « une sage conduite »[44] ; elle contribue ainsi à réguler l'action[45].

Le philosophe Paul Ricœur distingue l'éthique de la morale, la première notion définit « ce qui est estimé bon », la seconde « ce qui s'impose comme obligatoire »[46], mais cet auteur les considère indissociables l'une de l'autre afin que l'homme vive en harmonie avec soi-même et avec autrui[47] ; l'éthique relevant de l'aspiration profonde, la morale des contraintes, des obligations, des normes. Certains auteurs en sciences de gestion situent l'éthique au niveau sociétal telle une « métamorale »[48], quant à la morale ils la situent au niveau individuel[49] et la considèrent construite de règles, de principes, de valeurs. Nous retiendrons pour notre étude le mot valeur — dont une sémantique se verra proposée au début

42 *Cf.* REY, Alain. (dir.). *Dictionnaire historique de la langue française*. Paris : Dictionnaire Le Robert-Sejer, 1992 (rééd. 2006).

43 *Cf.* LALANDE. In REY, A. MORVAN, D. (dir.). *LE GRAND ROBERT DE LA LANGUE FRANÇAISE*, Paris : Dictionnaire Le Robert, 1951 (rééd. 2001).

44 *Cf.* JAUCOURT. *Encyclopédie de Diderot et d'Alembert ou dictionnaire raisonné des sciences, des arts et des métiers*. [consulté le 15 septembre 2011], http://www.cnrtl.fr/dictionnaires/anciens/

45 *Cf. Trésor de la Langue Française*, dictionnaire réalisé par l'Institut National de la Langue Française (INaLF) de 1960 à 1994, l'un des dictionnaires du logiciel « CORDIAL Pro », Toulouse, Synapse Développement, 2007.

46 RICŒUR, Paul. *Soi-même comme un autre*. Paris : Éditions du Seuil, 1990, p. 200.

47 *Cf.* RICŒUR, Paul. Entretien. In HALPÉRIN, Jean et *Al. Éthique et responsabilité : Paul Ricœur*, 1994, p. 15-16.

48 *Cf.* HARRAR, Fatna. VERNOCKE, Edwige. Le militantisme de l'entreprise : une hypocrisie. In BOYER, André (coord.). *L'impossible éthique des entreprises : réflexion sur une utopie moderne*. Paris : Éditions d'Organisation, 2002, p. 181-206.

49 *Cf.* BOYER, André. ARNAUD, Isabelle. L'éthique au service de la stratégie de l'entreprise. In BOYER, André (coord.). *L'impossible éthique des entreprises : réflexion sur une utopie moderne*. Paris : Éditions d'Organisation, 2002, p. 13.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

du paragraphe intitulé « Valeurs pragmatiques ou valeurs vitrine » — afin de qualifier les composantes de l'éthique que nous considérons comme ce qui est bon pour l'homme.

Le qualificatif responsable à l'origine du mot responsabilité émane du latin *respondere* qui signifie « se porter garant » ; à la fin du XVIII^e siècle, en usage courant, responsabilité exprime l'« obligation de répondre de ses actes », puis son sens s'élargit au XX^e siècle par la notion de « rendre compte de ses actes »[50]. Aristote précise que l'homme possède le pouvoir d'agir ou ne pas agir et qu'il est responsable de la représentation qu'il offre de lui-même[51]. La personne responsable assume une charge ainsi que les conséquences de ses actes qu'elle se voit dans l'obligation contractuelle ou dans la nécessité morale de réparer en cas d'erreur. Juridiquement, la responsabilité du prévenu peut être atténuée en fonction de ses intentions préalables aux faits reprochés. Un manager responsable de managés se doit généralement d'endosser, en plus de ses propres actes, les actes de ces derniers ou l'absence d'acte ; la responsabilité peut se traduire donc par l'action ou par « l'omission » d'agir, le niveau d'endossement étant logiquement proportionnel au niveau hiérarchique[52]. Le terme responsabiliser date quant à lui seulement des années 1960. La responsabilité managériale suppose généralement, d'une part, un manager, des managés, un manager suprême ou un inspecteur ou un juge, et d'autre part l'éthique du manager, les personnes ou les choses dont il est responsable, et les normes. Selon sa propre éthique[53], le manager répond de ses managés, de ses décisions, rend compte à son manager ou à tout autre représentant de la loi par rapport à des normes. Le manager est donc responsable de quelqu'un et de quelque chose dont il se porte garant à l'égard de quelqu'un ou de quelque chose ; la responsabilité repose donc sur « une relation ternaire »[54].

Dans l'ouvrage *Le savant et le politique*[55], le sociologue Max Weber (1864-1920) décrit, notamment, le comportement de deux individus, l'un savant, l'autre politicien, en

50 REY, Alain. (dir.). *Dictionnaire historique de la langue française*. Paris : Dictionnaire Le Robert-Sejer, 1992 (rééd. 2006).

51 *Cf.* ARISTOTE. *Éthique à Nicomaque*. Traduit et présenté par Richard Bodéüs. Paris : Flammarion, 2004, p. 152-158.

52 *Cf.* MARION, Gilles. Le marketing et le concept de la critique. In GOLSORKHI, Damon. HUAULT, Isabelle. LECA, Bernard. *Les études critiques en management : une perspective française*. Québec : PUL, 2009, p. 119-120.

53 Ce qui lui permet de tenter de juger ce qu'il convient de faire ou de ne pas faire, ce qu'il accepte ou ce à quoi il s'oppose, dit autrement, ses références de jugement, de décisions, selon le canadien Charles Taylor. *Cf.* CORCUFF, Philippe. ION, Jacques. DE SINGLY, François. *Politiques de l'individualisme : Entre sociologie et philosophie*. Paris : Les Éditions Textuel, 2005, p. 61

54 Nous empruntons l'expression que nous adaptons à notre sujet à SUPIOT, Alain. *L'esprit de Philadelphie : la justice sociale face au marché total*. Paris : Éditions du Seuil, 2010, p. 145.

55 *Cf.* WEBER, Max. *Le savant et le politique*. Paris : Editions 10/18, 1963 (1re éd. 1959). 221 p.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

distinguant leurs responsabilités dans l'exerce de leur « métier », et la manière de transmettre leurs convictions. Le savant afin de pourvoir à ses besoins matériels enseigne ; ainsi, en sa qualité de professeur, il expose à ses étudiants des connaissances pratiques, des méthodes de raisonnement scientifiques qui éclaireront ces derniers dans leur manière d'envisager l'action, de décider, de se conduire dans leur vie, qui les guideront dans leurs choix. Le rôle du professeur n'est pas d'exposer ses préférences à décider telle ou telle chose dans telle ou telle circonstance, mais bien de fournir différents moyens intellectuels à ses étudiants afin que ces derniers agissent et réagissent consciemment dans une situation donnée. Le professeur explique aussi maintes conséquences de l'action envisagée, attirant leur attention sur le fait que parfois la décision la meilleure, ou la moins mauvaise, relève d'un équilibre savant entre le mieux et le possible ; sa responsabilité demeurant la formation de ses étudiants. En revanche, ce savant convoque sa propre conviction lors de ses recherches ou auprès d'un public extérieur à son métier d'enseignant ; il peut adopter alors une position radicale sans se préoccuper des moyens concrets utiles à la réalisation des idées avancées, des conséquences de celles-ci. Le politicien, quant à lui, soit perçoit ses revenus de l'exercice de la politique, aussi l'exerce-t-il comme un « métier » en pleine conscience de ses responsabilités, soit est animé par ses convictions et se laisse porter par elles — toutefois les unes n'excluent pas les autres. Max Weber souligne que l'éthique de responsabilité et l'éthique de conviction forment un ensemble harmonieux composé des éléments essentiels constitutifs de l'homme authentique, c'est-à-dire, en l'occurrence, du candidat à « la vocation politique »[56] ou comme précédemment du professeur. En effet, pour devenir un chef politique, trois qualités semblent décisives à cet auteur, « la passion — le sentiment de la responsabilité — le coup d'œil. »[57] ; la passion pour des idées, des convictions, une cause qui entraîne ce chef, avec une extrême ardeur, à s'exalter pour les défendre, son sentiment de responsabilité pondérant néanmoins cette ardeur, le guide à l'instar de « l'étoile polaire » conduisant les marcheurs à destination dans la nuit étoilée ; le coup d'œil, quant à lui, relativise la passion. Ainsi, idéalement, s'intriquent l'ardeur de la passion et la réalité observée qui contribue à conscientiser ses responsabilités ainsi que les conséquences prévisibles de ses actes. Max Weber souligne que l'éthique de conviction peut engager l'homme dans des actions qui se révéleront contraires au bien d'autrui ; l'éthique de responsabilité pondérant la première, les deux s'avèrent

56 WEBER, Max. *Le savant et le politique*. Paris : Editions 10/18, 1963 (1re éd. 1959), p. 219.
57 WEBER, Max. *Le savant et le politique*. Paris : Editions 10/18, 1963 (1re éd. 1959), p. 195.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

indispensables au chef comme au savant, l'une primant sur l'autre en fonction des circonstances[58].

Le philosophe Jürgen Habermas adjoint à l'éthique de responsabilité et à l'éthique de conviction, l'éthique de la discussion[59]. À l'instar de l'éthique de responsabilité qui pondère celle de conviction, la discussion ouverte entre différents protagonistes qui prennent la peine d'écouter les arguments d'autrui en les estimant tous à parts égales, les conduit à réfléchir sur des problèmes soulevés de manière approfondie, à arbitrer plus efficacement en faveur de solutions plus objectives ou plus raisonnables que celles prises de manière individuelle, ou pour le moins plus conciliatrices, de toute façon en faveur de solutions à caractère « universalisable » ; l'inter-subjectivité enrichissant le débat. En effet, Kurt Lewin définissant sa théorie de dynamique des groupes soutient l'idée que plusieurs individus agissant en interaction communicationnelle obtiennent des résultats supérieurs à ceux obtenus par plusieurs individus réfléchissant indépendamment les uns des autres[60]. Toutefois, les résultats de l'interaction s'avèrent généralement proportionnels aux niveaux de liberté et de responsabilité accordés aux personnes en présence[61]. Cette éthique de la discussion, selon le sociologue Eugène Enriquez, possède le mérite de faire intervenir « la réciprocité », toutefois elle gomme la passion et les contradictions humaines, jusqu'à, selon cet auteur, éliminer « les effets de la pulsion de la mort au sein des institutions et des organisations ». Après avoir résumé les trois autres éthiques, celle de conviction qui a trait au « courage », de responsabilité qui se préoccupe du « devenir des structures et des hommes », de la discussion qui épouse « l'autonomie et la reconnaissance de l'altérité », Eugène Enriquez propose une quatrième éthique, celle « de la finitude » qui souligne les limites humaines jusque dans la vie et dans la mort et contribue à l'acceptation par l'homme de ses forces et de ses faiblesses. Ainsi, exempt de toute forme de manipulation, l'homme pourrait-il assumer ses responsabilités librement après avoir discuté de ses convictions avec les autres en acceptant les leurs, voire en les faisant siennes si les autres l'ont convaincu, conscient de ses limites et

58 L'attitude du roi Louis XIII peut quelque peu illustrer le propos ; dans des circonstances politiques singulières, ce roi fervent catholique s'éloigna de ses convictions religieuses pour n'écouter que son éthique de responsabilité. En effet, en 1629 en soutenant financièrement l'action des Suédois, il s'allie avec les provinces protestantes contre les provinces espagnoles catholiques. *Cf*. PETITFILS, Jean-Christian. *Louis XIII*. Paris : Perrin, 2008, p. 498-509.

59 *Cf*. ENRIQUEZ Eugène. *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*. Paris : Desclée de Brouwer, 1997, p. 133-135.

60 *Cf*. BEILLEROT, Jacky. Le groupe en formation. In CARRÉ, Philippe. CASPAR, Pierre (Dir.). *Traité des sciences et des techniques de la formation*. Paris : Dunod, 2004 (1re éd. 1999), p. 499-514.

61 *Cf*. Selon Hegel, Sartre, Lewin et Rogers cités par CHAPPUIS, Raymond. *La psychologie des relations humaines*. Paris : PUF, coll. Que sais-je ? 1986, p. 28.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

de celles des autres. Eugène Enriquez semble sceptique quant au caractère factuel de cette éthique de finitude ; en effet ce sociologue soupçonne les managers dirigeants de choisir de préférence des hommes d'accord d'emblée avec les projets de l'organisation et avec les méthodes pour les réaliser, plutôt que des hommes en mesure de discuter et d'améliorer ces projets ou ces méthodes, se privant ainsi de la diversité des points de vue qui assoit toute organisation temporellement[62].

1.3. Responsabilité humaine non réciproque

L'ambition considérable de l'ouvrage intitulé *Le principe de responsabilité* nous amène à y puiser ici seulement quelques définitions en rapport avec notre recherche. Le philosophe Hans Jonas (1903-1993) envisage l'éthique, tout particulièrement l'éthique de la responsabilité, et qui plus est, celle de l'avenir de l'humanité, telle « une entrave librement consentie »[63] qui protège l'homme de ses excès ; la puissance de l'éthique étant proportionnelle aux pouvoirs d'agir, l'éthique assure le fonctionnement correct de l'activité humaine en fonction des circonstances. De même le niveau de pouvoir détermine le niveau de responsabilité d'où résulte le devoir qui impose la manière de procéder. L'auteur divise la théorie de la responsabilité selon plusieurs logiques[64]. La première reprend à peu de chose près la définition mentionnée *supra* (répondre de ses actes ou répondre de ce qui a été fait par autrui), la deuxième positionne la personne responsable en situation d'assumer ce qu'elle doit faire, dans la troisième logique, la personne responsable peut aussi emprunter parfois la logique de l'irresponsabilité, dit autrement, elle peut rompre le rapport de confiance de la responsabilité établi de manière circonstancielle ou conventionnelle, oubliant ainsi les intérêts d'autrui. Quatrièmement, la responsabilité atteint son acmé lorsque la personne responsable possède quelque ascendance sur autrui, c'est-à-dire, au sein des relations managériales dans le cas habituel où la responsabilité du manager à l'égard de son managé demeure plus considérable que la responsabilité entre pairs. La cinquième logique de responsabilité différencie la responsabilité naturelle (parentale) et la responsabilité contractuelle qui est délimitée temporellement, fonctionnellement, et qui est révocable. La dernière s'inscrit dans la

62 *Cf.* ENRIQUEZ Eugène. *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*. Paris : Desclée de Brouwer, 1997, p. 135-137.

63 JONAS, Hans. *Le principe de responsabilité*. Paris : Flammarion, coll. Champ essai, 1995 (1re éd. 1979/1990). (Titre original : *Das Prinzip Verantwortung*), p. 15.

64 *Cf.* JONAS, Hans. *Le principe de responsabilité*. Paris : Flammarion, coll. Champ essai, 1995 (1re éd. 1979/1990). (Titre original : *Das Prinzip Verantwortung*), p. 179-195.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

liberté de tout citoyen de briguer un mandat politique qui comporte un certain nombre de responsabilités ; contrairement à la responsabilité parentale *de facto* imposée aux parents, la responsabilité politique demeure librement choisie. Le point commun à presque toutes ces logiques se révèle dans une logique de responsabilité de l'homme à l'égard d'autres hommes, qui caractérise les êtres humains, les hommes sont responsables de personnes qui sont elles-mêmes responsables d'autres, donc de manière non réciproque. Être ou se considérer responsable de quelqu'un, c'est éprouver de l'inquiétude à son égard, se soucier de lui[65]. Est-ce la raison pour laquelle, les managers, notamment dans la distribution, sont nommés depuis quelques décennies directeur de magasin alors que précédemment dans certaines entreprises, leur dénomination était responsable de magasin ? La question mérite d'être posée. En qualité de directeur, ils dirigent les hommes, en qualité de responsable, ils répondent des hommes. Nonobstant, la notion de responsabilité évoque d'autres aspects, notamment un, simplement mentionné, l'irresponsabilité.

1.4. Responsabilité, irresponsabilité, déresponsabilité

Le philosophe et sociologue, Jean-Louis Genard[66], propose « trois piliers interprétatifs de la responsabilité » qu'il situe historiquement et qu'il dénomme « la responsabilité comme faculté de commencer, la responsabilité comme disposition à répondre », la responsabilité par « l'adoption d'une posture objectivante » qui remplace la posture subjectivante empruntée lors de l'activation des deux premiers piliers. Pour éclairer ce qui constitue une posture éthique de responsabilité, étudions ce qu'écrit ce philosophe au sujet de ces trois piliers.

La responsabilité comme faculté de commencer se conjugue à la première personne du singulier ; l'acteur, *je*, en décidant d'agir ou de ne pas agir de telle ou telle manière, dans une circonstance donnée, est estimé responsable et sciemment responsable de ses actions, volontaires et intentionnelles, et, son degré de responsabilité peut être évalué en fonction de quatre modalités : « le devait-il ? ; l'a-t-il voulu ? ; savait-il ce qui en était, ce qu'il en serait ? ; le pouvait-il ? »[67]. En fonction des réponses apportées le jugement des responsabilités s'avérera plus ou moins sévère, plus ou moins indulgent ; l'action n'est pas

65 *Cf.* JONAS, Hans. *Le principe de responsabilité*. Paris : Flammarion, coll. Champ essai, 1995 (1re éd. 1979/1990). (Titre original : *Das Prinzip Verantwortung*), p. 421-423.
66 *Cf.* GENARD, Jean-Louis. *La grammaire de la responsabilité.* Paris : Les Éditions du Cerf, 1999. 208 p.
67 *Cf.* GENARD, Jean-Louis. *La grammaire de la responsabilité.* Paris : Les Éditions du Cerf, 1999, p. 39.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

jugée seule, l'environnement de l'action étant aussi considéré. L'acteur engagé dans une responsabilité est censé savoir (avoir les connaissances nécessaires pour mener à bien l'acte), vouloir (avoir librement accepté sa responsabilité), pouvoir (que l'action soit raisonnable eu égard aux moyens disponibles) et devoir (l'action doit être licite)[68]. Invoquant Hannah Arendt, Jean-Louis Genard affirme que « l'action en vient à être pensée comme processus, c'est-à-dire comme chaîne d'actes potentiellement infinie, imputable à l'acteur qui en est le commencement. »[69].

Dans le deuxième pilier interprétatif de la responsabilité, l'acteur en possession de la faculté de commencer, lors d'une situation d'interaction avec autrui, se voit dans la posture de l'obligation de répondre à autrui et d'autrui ; *tu*, autrui, ici entre en scène, la décision de l'action se construit alors de manière intersubjective. La logique de responsabilité inclut des droits et des devoirs ainsi que la réciprocité par la mise en œuvre du principe de la règle d'or de Sébastien Castellion (1515-1563)[70] qui questionne l'homme : acceptes-tu qu'autrui te fasses ce que tu lui fais ? En langage managérial la règle d'or peut se formuler ainsi : le manager accepterait-il de procéder comme il le demande à son managé, d'être considéré comme il le considère ? La question peut être inversée, le managé s'interrogeant à l'égard de son manager.

Le troisième pilier interprétatif de la responsabilité, fondé sur l'adoption d'une posture objectivante, se situe à l'antinomie de la posture subjectivante ; la première posture responsabilise l'acteur à l'égard de ses actions ou de celles des personnes dont il est responsable, dans la seconde posture, le pronom personnel à la troisième personne, *il*, remplace le *je* et le *tu*. Une telle façon d'appréhender la responsabilité s'installa d'abord au sein des institutions puis gagna les dispositifs institutionnels. La lecture des faits sociaux au travers de statistiques mettant en exergue les probabilités des risques encourus favorisa le développement des systèmes d'assurance, renvoyant ainsi la responsabilité individuelle de l'acteur vers la compagnie d'assurance réparatrice des dommages causés, une bonne assurance pouvant conduire à quelques actes irresponsables, par exemple, la souscription d'assurances pour les accidents du travail par les employeurs. Le pouvoir des experts s'élargit donc, à partir de statistiques, de calculs de probabilités, ces derniers élaborant des normes sur lesquelles se fonde le jugement de la faute qui n'est plus évaluée en fonction de l'acteur et de l'acte commis

68 *Cf.* GENARD, Jean-Louis. *La grammaire de la responsabilité.* Paris : Les Éditions du Cerf, 1999, p. 69.
69 GENARD, Jean-Louis. *La grammaire de la responsabilité.* Paris : Les Éditions du Cerf, 1999, p. 84.
70 *Cf.* GENARD, Jean-Louis. *La grammaire de la responsabilité.* Paris : Les Éditions du Cerf, 1999, p. 129-131.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

mais des conséquences des actes préalablement normés, catalogués ; les juges se retranchant derrière les normes établies par les experts. Les acteurs adoptant la posture objectivante face à leurs responsabilités peuvent échapper ainsi à la justice normative, l'intention de l'acte est estimée moins importante que les dommages causés sans toutefois les déresponsabiliser totalement ; la responsabilité et la culpabilité se voient dissociées. Le regard objectivant d'autrui peut produire les mêmes effets, par exemple, lorsque les personnes en présence s'exonèrent mutuellement des responsabilités de leurs actes, se déclarant les uns, les autres irresponsables. Toutefois, Jean-Louis Genard conclut que la posture objectivante peut parfois s'expliquer par la prégnance toujours plus grande de l'injonction « à la réalisation de soi », du souhait d'« épanouissement », de la course à la « réussite », de l'obligation de savoir, qui engendrent une « sur-responsabilisation » alors que les éventualités se raréfient[71] ; des efforts immodérés même comblent difficilement la différence entre le désir et les possibilités offertes. Les salariés, plutôt les employés, pourraient donc invoquer des excuses lorsqu'ils n'assument pas quelque responsabilité souvent non reconnue par leur manager. Mais qu'en est-il de ces derniers, et tout particulièrement, comment sont-ils sensibilisés à l'éthique ?

1.5. Responsabilité, éthique et formation

Au sein de certaines écoles de gestion tout spécialement dans le domaine financier, quelques « théories d'inspiration amorale » se sont développées déjà depuis une trentaine d'années suggérant à l'étudiant la vision d'un avenir professionnel fondé sur le mercenariat, faisant fi de toute valeur, travaillant essentiellement pour ses propres intérêts financiers ainsi que dans le but de satisfaire les actionnaires de l'entreprise sans considérer les autres parties prenantes[72]. En revanche, d'autres formations en gestion s'avèrent attentives à l'éthique sociale. En effet, en 2007, les *Principes pour l'Enseignement de la Gestion Responsable* furent publiés par le Pacte mondial des Nations Unies. L'engagement à la responsabilité sociale des futurs managers s'y trouve établi selon six principes. Le premier principe se donne comme objectif d'amener les étudiants en capacité de créer des valeurs durables pour les entreprises et la société ; deuxièmement, il s'agit de sensibiliser les étudiants aux valeurs de la responsabilité sociale ; troisièmement, en formation, les futurs managers ont

71 *Cf.* GENARD, Jean-Louis. *La grammaire de la responsabilité.* Paris : Les Éditions du Cerf, 1999, p. 205.
72 *Cf.* CHANLAT, Jean-François. L'agir humain selon la "théorie de l'agence" : une critique anthropologique. In GOLSORKHI, Damon. HUAULT, Isabelle. LECA, Bernard. *Les études critiques en management : une perspective française*. Québec : PUL, 2009, p. 349-355.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

la possibilité de mener des expériences relatives à des modes de management estimés responsables ; quatrièmement, la recherche, d'un point de vue théorique et empirique, étudie les conséquences d'activités d'entreprises responsables sur le plan social, environnemental et économique ; cinquièmement, un partenariat s'engage avec des entreprises afin de réfléchir avec elles pour résoudre de façon responsable des problèmes sociaux et environnementaux ; sixièmement enfin, un dialogue permanent, relatif aux questions de responsabilité sociale mondiale et de développement durable, est entretenu avec toutes les parties prenantes y compris les politiques[73]. Le sociologue Jean-Pierre Le Goff préconise l'exemplarité en terme de transmission de l'éthique dans l'objectif de développer la libre réflexion des apprenants sans toutefois tenter de normalisation[74], dans l'objectif justement de construire les capacités nécessaires pour assumer des responsabilités.

1.6. Responsabilité : capacités ou contraintes

Afin que la responsabilité personnelle puisse être engagée, encore convient-il que l'individu tenu pour responsable soit en mesure d'appréhender tous les paramètres de son acte ; « pris dans les conditions d'une société de plus en plus complexe, les sujets ne peuvent plus, dans maints aspects de leur existence, assumer des responsabilités au sens plein du terme »[75]. La responsabilité devient donc un « impératif » ; la responsabilité personnelle empruntant initialement les chemins de l'émancipation peut se transformer parfois en une « responsabilité contrainte ». Dans certaines situations, cette responsabilité dépassant en quelque sorte les compétences de l'individu, peut entraîner une inquiétude profonde. Cependant, certains salariés réclament d'être considérés responsables, notamment de la mise en œuvre des tâches qui leur incombent[76]. Plus particulièrement eu égard à notre recherche, le sociologue Alain Ehrenberg convoque la notion de capacité afin de mieux comprendre la notion de responsabilité. Cet auteur distingue deux méthodes pour exercer le management,

73 *Cf.* RABASSÓ, Javier. A. RABASSÓ FRANCISCO Carlos. Une approche "chomskienne" critique et inorthodoxe de la formation au management responsable dans les milieux d'affaires "transculturels et technologiques. In GOLSORKHI, Damon. HUAULT, Isabelle. LECA, Bernard. *Les études critiques en management : une perspective française*. Québec : PUL, 2009, p. 381-382.

74 *Cf.* LE GOFF, Jean-Pierre. *Les illusions du management : pour le retour du bon sens*. Paris : Éditions La Découverte, coll. poche, 2000 (1re éd. 1996), p. 115.

75 HONNETH, Axel évoque la notion de responsabilité selon GÜNTHER, Klaus. HONNETH, Axel. *La société du mépris : vers une nouvelle théorie critique*. Paris : La Découverte, 2008 (1re éd. 2006), p. 295.

76 *Cf.* TROSA, Sylvie. *La réforme de l'état : un nouveau management ?* Paris : Ellipses Édition, 2008, p. 69-70.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

qu'il intitule « responsabilité-abandon » et « responsabilité-participation »[77]. En effet certains managers abandonnent leurs responsabilités à leurs managés sans au préalable les avoir formés ou, sans leur avoir donné les moyens intellectuels pour les assurer, « sans rendre capable » donc. En revanche, d'autres managers invitent leurs collaborateurs à partager leurs responsabilités avec eux, contribuant ainsi au développement de la solidarité lors d'activités pratiquées collectivement, en coopération donc, mais aussi participant au développement des capacités individuelles de leurs collaborateurs, les derniers managers œuvrant à « rendre capable » leurs managés afin que ceux-ci assument ensuite de nouvelles responsabilités. Cet auteur regrette la suprématie en France du premier comportement managérial. Dans une étude anthropologique, Anne Both souligne l'élargissement des responsabilités de certains employés à l'égard de leurs collègues et des clients à qui ils rendent désormais des comptes. Apparemment, seule la modification d'appellation de leur métier autorise les managers à exiger plus de leurs managés — par exemple, le balayeur qui devient technicien de surface, sans plus de compensation de la part de son manager qui lui demande d'exercer de nouvelles responsabilités[78].

L'exercice de leurs responsabilités par les managers, qui suppose une considération de la part des managers à l'égard de leurs managés, dépend de l'autonomie qui est octroyée à ces derniers et des contraintes qui leur sont imposées par les managers dirigeants, constate le syndicaliste François Fayol[79]. Ainsi, les managers tentent d'équilibrer marges de manœuvre et normes. Afin donc que les managers assument leurs responsabilités dans des conditions favorables, « cinq droits pour la responsabilité » se voient proposés, à savoir : « le droit à la parole » pour les managers garantissant leur liberté à s'exprimer ; « le droit d'intervention » offrant au manager la libre organisation de son travail, de sa manière de procéder et de celle de ses managés, sa possibilité d'initiatives ; « le droit d'alerte » lorsque le fonctionnement interne met en danger ses collaborateurs ou est contraire à la norme ou à la loi engageant ainsi la responsabilité pénale ou civile du manager, sans qu'il encourt de sanction l'en dissuadant ; « le droit d'opposition », autorisant le manager à s'opposer à l'action qu'il juge illégale ; et pour finir, « le droit à démission légitime » lorsque sa déontologique est

77 *Cf.* EHRENBERG, Alain. Souffrir au travail : purger les passions ou ouvrir la voie à l'action. *Esprit*, octobre 2011, n° 378, p. 149-157.

78 *Cf.* BOTH, Anne. *Les managers et leur discours : anthropologie de la rhétorique managériale*. Pessac : PUB, 2007, p. 83-84.

79 *Cf.* FAYOL, François. La responsabilité des cadres : analyses, propositions et services de l'union confédérale des ingénieurs et cadres CFDT. 2007. 39 p. [Consulté le 15 décembre 2009], http://www.cadres-plus.net/. Cet auteur est secrétaire général CFDT (Confédération Française Démocratique du Travail) Cadres.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

incompatible avec les actions demandées. Ainsi, par ces propositions, les managers mettent en avant leurs droits mais aussi leurs devoirs à l'égard de leurs collaborateurs, de l'organisation pour laquelle ils travaillent mais aussi plus largement vis-à-vis de la société. Nous regrettons que certains droits proposés, notamment ceux à s'exprimer ou à procéder librement, ne soient pas élargis aux employés, les membres de chaque niveau hiérarchique semblant revendiquer essentiellement pour leur catégorie ; toutefois, la responsabilité des managers à l'égard de leurs managés est largement soulignée dans cette proposition.

Après avoir questionné l'éthique des personnes, intéressons-nous à l'éthique des entités.

1.7. Éthique d'entreprise

Hans Jonas attribue la naissance de l'éthique à la destruction du sacré par l'éclairage scientifique ; l'éthique serait donc bien née pour combler un vide[80]. Selon Fabienne Cardot[81], l'éthique de l'entreprise s'attache à formuler « le bien, le juste, l'équitable, le "moral" »[82] à trois niveaux, celui de la gestion de l'organisation[83], celui de la déontologie, celui des valeurs[84]. L'éthique de gestion engage l'entreprise à respecter la loi — essentiellement les normes comptables et le code du travail — et à faire preuve de transparence à l'égard de toutes les parties prenantes, y compris parfois vis-à-vis du grand public, en communiquant, essentiellement, leur stratégie, les conditions de travail, des résultats économiques, les actions de l'entreprise par rapport au développement durable. L'éthique déontologique décrit l'ensemble de règles et de devoirs ou codes de conduite qui régissent les professions d'une entreprise donnée ainsi que les rapports sociaux de ses salariés, clients, fournisseurs. Quant à l'éthique des valeurs qui intéresse plus particulièrement notre recherche, généralement elle fonde le projet de l'entreprise à travers des notions faciles à comprendre, partagées par les salariés qui facilement pourront s'y référer afin de décider de leur comportement par rapport à ces notions. Si les éthiques de gestion et déontologique se réfèrent à des normes professionnelles, l'éthique des valeurs se réfère à des valeurs sociales universelles. Dans sa

80 *Cf.* JONAS, Hans. *Le principe de responsabilité*. Paris : Flammarion, coll. Champ essai, 1995 (1re éd. 1979/1990). (Titre original : *Das Prinzip Verantwortung*), p. 60-62.

81 Fabienne Cardot, ancienne élève de l'École Normale Supérieures, est responsable éthique dans un grand groupe français et administrateur du Cercle d'éthique des affaires.

82 CARDOT, Fabienne. *L'éthique d'entreprise*. Paris : PUF, 2005, p. 27.

83 Nous préférons ici l'expression « gestion de l'organisation » suivant l'exemple d'André Boyer (cité ensuite) au terme « gouvernance » avancé par Fabienne Cardot.

84 *Cf.* CARDOT, Fabienne. *L'éthique d'entreprise*. Paris : PUF, 2005, p. 127.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

thèse, Samuel Mercier relève les principales notions affichées au sein des entreprises : ce sont les notions du « respect des personnes »[85], « d'équité et de responsabilité »[86]. Plus spécialement en sociologie du management, Jean-Pierre Le Goff relève, de l'écoute de quelques managers, « une éthique en situation » qui s'appuie sur « la cohérence entre ses paroles et ses actes »[87], sur la force de caractère qui autorise la parole à l'égard de ses managers et de ses managés, sur le respect des personnes — précédemment cité — et la « modestie » qui oblige à écouter autrui, à reconnaître humblement ses échecs.

D'autre part, souligne Fabienne Cardot, l'entreprise ne néglige pas en terme éthique ses raisons d'être, « rentabilité, performance, création de valeur »[88], qui se voient parfois intégrées dans les chartes ou autres documents dédiés à l'éthique. En sciences de gestion, Rim Dourai[89], quant à lui, propose « cinq approches de la réflexion éthique » : les deux premières s'apparentent à deux niveaux précédemment cités, il s'agit de « la réflexion axiologique » sensiblement identique à l'éthique des valeurs, et de « la réflexion déontologique », la troisième « la réflexion ontologique » s'intéresse aux particularités de l'organisation concernée, la quatrième à ses intentions et à sa finalité, c'est « la réflexion téléologique », et la dernière « la réflexion psychologique » veille à la participation et à l'adhésion des parties prenantes. Ces réflexions sont censées aboutir à « un énoncé de valeurs », « un credo ou une philosophie du management », « un projet », « un code éthique », parfois regroupées sous la forme de charte. Entre le milieu des années 1980 et les années 2010, la majorité des grandes entreprises françaises a engagé un processus relatif à la formulation d'une éthique interne qui se voit, soit discutée entre les managers seulement, où parfois les actionnaires se voient favorisés, soit se voit négociée entre les parties prenantes (délégués du personnel, syndicaux, managers dirigeants, actionnaires) où la volonté de n'en favoriser aucune d'elles est inscrite ; l'engagement éthique n'étant crédible que s'il est approuvé par chacune de ces parties. Progressivement, l'engouement pour l'éthique d'entreprise s'est propagée dans les sphères dirigeantes, cependant certains dirigeants préfèrent

85 Appuyé sur l'éthique de Jean-Paul Sartre, Raymond Chappuis désigne comme la valeur essentielle des relations interpersonnelles « le respect de la personne ». *Cf.* CHAPPUIS, Raymond. *La psychologie des relations humaines*. Paris : PUF, coll. Que sais-je ? 1986, p. 22-23.

86 CARDOT, Fabienne. *L'éthique d'entreprise*. Paris : PUF, 2005, p. 36.

87 LE GOFF, Jean-Pierre. *Les illusions du management : pour le retour du bon sens*. Paris : Éditions La Découverte, coll. poche, 2000 (1re éd. 1996), p. 90.

88 CARDOT, Fabienne. *L'éthique d'entreprise*. Paris : PUF, 2005, p. 43.

89 *Cf.* DOURAI, Rim. L'éthique de l'entrepreneur : entre conviction et compromis. In BOYER, André (coord.). *L'impossible éthique des entreprises : réflexion sur une utopie moderne*. Paris : Éditions d'Organisation, 2002, p. 53-55.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

être actifs éthiquement plutôt que d'arborer[90] une bannière affichant leurs engagements éthiques spécifiques ; certains choisissent donc une « doctrine », d'autres une « pratique »[91].

Toutefois, il convient de noter que le livre vert de la commission européenne a préféré l'appellation « Responsabilité Sociale de l'Entreprise » à l'appellation d'éthique privilégiée aux États-Unis ; cette responsabilité se voit communément abrégée en RSE que cette commission définit ainsi : « Être socialement responsable signifie non seulement satisfaire aux obligations juridiques applicables, mais aller au-delà et "investir" davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes. »[92]. Nous ne pouvons que déplorer l'expression « capital humain » ; cependant la notion de dépassement des lois est clairement affichée. De plus, la norme Afnor ISO 26000 relative à la responsabilité sociétale des organisations stipule les « bénéfices » de cette responsabilité, à savoir, notamment, qu'elle contribue à « l'amélioration du moral et de la motivation des employés, de la sécurité et de la santé des travailleurs et des travailleuses » ainsi qu'à « l'amélioration des relations qu'elle [l'entreprise] entretient avec ses parties prenantes » en encourageant le dialogue social[93].

Par ailleurs, certains universitaires dénoncent l'antinomie entre éthique et économie ainsi que des écarts entre l'affichage de principes, et la réalité empirique[94].

1.8. Éthique d'entreprise : économie et communication

L'économie, terme à l'origine inhérent à l'œuvre littéraire, en latin *oeconomia* et en grec *oikonomos* qui signifiait organisation, disposition, se déclina ensuite en français comme l'art de bien administrer une maison, puis celui de gérer les biens d'autrui, pour investir ensuite la gestion des biens de l'État ; à partir du XVIII^e^ siècle, l'économie est la « science des phénomènes concernant la production, la distribution, et la consommation des biens »[95] ; au XVI^e^ siècle s'était ajouté à la notion de gérer, celle de parcimonie. L'économie peut être humaine en politique, c'est-à-dire s'intéresser aux besoins des hommes (santé,

90 *Cf.* CARDOT, Fabienne. *L'éthique d'entreprise*. Paris : PUF, 2005, p. 37-38.
91 CARDOT, Fabienne. *L'éthique d'entreprise*. Paris : PUF, 2005, p. 123.
92 THUDEROZ, Christian. *Histoire et sociologie du management* : *doctrines, textes, études de cas*. Lausanne : Presses polytechniques et universitaires romandes, 2006, Cédérom PC, glossaire.
93 *Cf.* AFNOR. *Traduction française de la version CD ISO 26000 du 12 décembre 2008 : lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*. [Consulté le 12 janvier 2010], p. 21 : http://www.afnor.org/content/
94 Notre recherche empirique souligne ces écarts.
95 REY, Alain. (dir.). *Dictionnaire historique de la langue française*. Paris : Dictionnaire Le Robert-Sejer, 1992 (rééd. 2006).

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

éducation, nourriture, logement…), sociale, c'est-à-dire se préoccuper de la condition ouvrière[96]. Ainsi, l'économie au sein des entreprises viserait l'idéal en termes de production matérielle, les meilleures pratiques au service du capital et la satisfaction des besoins matériels des hommes, et l'éthique viserait quant à elle une vie digne, bonne pour l'homme, lui offrant les conditions de possibilité d'un épanouissement personnel. C'est ainsi que nous l'entendons dans la thèse. Fernand Braudel[97] distingue « la vie économique » où les produits ont valeur d'échange alors que dans « la vie matérielle », ils possèdent valeur d'usage.

Il semble bien que l'argent seul ne puisse suffire à mouvoir les hommes et qu'il convient d'adjoindre à l'économie une dimension éthique ou morale dans les organisations comme un véritable intrant, afin d'améliorer la production, leur fonctionnement. Au milieu des années 1960, à une époque où l'éthique d'entreprise n'est pas encore promue, Octave Gélinier[98] écrit sur la morale d'entreprise. Cet auteur affirme que tout progrès moral et culturel et tout progrès économique sont fondamentalement intriqués, l'un n'existant pas sans l'autre. Certes si la vocation première d'une entreprise se nomme rentabilité, pour être dégagée, il convient de parier sur les hommes et sur les évolutions techniques et politiques ; « L'entreprise est faite d'hommes : pas seulement de bras, mais de cerveaux et de cœurs »[99], affirme cet auteur. Il préconise donc, afin que chacun donne le meilleur de lui-même, un environnement de travail favorable à l'épanouissement de ses facultés, qu'une part d'autonomie soit respectée. De plus, les managers, en véritables portes-paroles de la morale d'entreprise auprès de leurs managés, doivent œuvrer de manière ascétique.

En sciences de gestion, André Boyer[100] remet en cause le discours majoritaire de l'éthique entrepreneuriale. Cet auteur observe que l'éthique qu'il nomme « éthique de gestion » se révèle en premier lieu être à but lucratif pour les entreprises, certaines créant un discours éthique qui est un « produit » éthique, qui servira d'appât commercial ; est-ce donc seulement un appât ou présente-t-il une réelle « utilité » pour les hommes vivant au troisième

96 Selon certains économistes, notamment Charles Gide (1847-1932), « l'économie sociale » regroupe les organisations gérées sous forme mutualiste, associative, coopérative, tout particulièrement les coopératives de consommation où les hommes gèrent dans un but de satisfaire les personnes les composant et non pas dans un but purement lucratif. Charles Gide (1847-1932). *Cf. Alternative Économique Poche* n° 021, novembre 2005. [Consulté le 15 juin 2011], http://www.alternatives-economiques.fr/charles-gide--1847-1932-_fr/

97 *Cf.* BRAUDEL, Fernand. *La dynamique du capitalisme*. Paris : Flammarion, 2008 (1re éd. 1985), p. 23.

98 Octave Gélinier (1916-2004) est ingénieur civil des Mines de Paris, diplômé en sciences physiques, chimiques et biologiques, diplômé en économie, politique et en droit privé ; il rejoint la Cegos en 1947.

99 GÉLINIER, Octave. *Morale de l'entreprise et destin de la nation*. Paris : Plon, 1965, p. 43.

100 *Cf.* BOYER, André (coord.). *L'impossible éthique des entreprises : réflexion sur une utopie moderne*. Paris : Éditions d'Organisation, 2002, p. X111-XVI.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

millénaire ? s'interroge cet auteur. Les entreprises réfléchiraient à se doter de charte éthique de gestion lorsque celle-ci peut faciliter ou augmenter leur profit, cette éthique est donc vue comme un outil stratégique, soit dans le recours momentané à un procédé de dissimulation, soit dans une stratégie s'inscrivant dans le long terme, suivie alors d'effets constructifs au sein des relations avec les parties prenantes de l'entreprise[101]. L'inscription de la notion de confiance dans la charte éthique de l'entreprise en est un exemple probant dans le cadre d'une stratégie de développement, selon que cette stratégie est à court terme ou à long terme. Au niveau de leur comportement, de leurs actions, les managés considèrent généralement leurs managers dirigeants comme des exemples à suivre ; l'exemple bon ou mauvais déteint, pour le moins partiellement, sur les salariés. Parfois les managers privilégient leurs intérêts au détriment de ceux de leurs salariés, oubliant leur conviction pour ne servir que leur profit ou celui des actionnaires, poussés par un impératif du résultat, se préoccupant peu des hommes et des moyens nécessaires ou utilisés pour les obtenir. Pour certains actionnaires seule la rentabilité importe, d'autres sont partagés entre leur conviction et leurs responsabilités, certaines situations les amenant à faire des compromis. Il conviendrait que les managers veillent à ne pas dépasser les « limites éthiques », tout écart entre le discours éthique et leurs actes pouvant s'avérer nuisible pour eux ainsi que pour leur entreprise[102]. André Boyer conclut que l'éthique devrait encadrer la gestion des entreprises, en revanche, l'éthique des personnes de l'entreprise est connue de tous, il s'agit du « respect » des personnes, de « la protection de l'écosystème », synthétiquement des « normes de la société » ; ainsi il semble bien inutile à cet auteur, d'y ajouter de nouvelles normes qui traduisent cette dernière éthique, ces normes ne pouvant servir alors qu'à contraindre encore davantage les salariés. Une éthique commerciale peut vivre à condition qu'elle ne soit pas assujettie au seul profit, c'est aux managers dirigeants d'en décider[103]. Une étude empirique[104] au sein d'une organisation relevant du secteur public confirme ses assertions. En effet la formulation d'une charte éthique au sein de cette organisation n'a pas réussi à modifier à elle seule le comportement managérial à visée

101 *Cf.* BOYER, André. ARNAUD, Isabelle. L'éthique au service de la stratégie de l'entreprise. In BOYER, André (coord.). *L'impossible éthique des entreprises : réflexion sur une utopie moderne*. Paris : Éditions d'Organisation, 2002, p. 3-23.

102 *Cf.* DOURAI, Rim. L'éthique de l'entrepreneur : entre conviction et compromis. In BOYER, André (coord.). *L'impossible éthique des entreprises : réflexion sur une utopie moderne*. Paris : Éditions d'Organisation, 2002, p. 43-61.

103 *Cf.* BOYER, André (coord.). *L'impossible éthique des entreprises : réflexion sur une utopie moderne*. Paris : Éditions d'Organisation, 2002, p. 207-209.

104 *Cf.* SALMON, Anne. Éthique et intérêt : quels mobiles pour « l'entreprise providence »? *Revue Française de Socio-économie*, 2009, n°4, p. 39-57.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

commerciale orienté essentiellement sur la performance financière ; précédemment, ce comportement avait entaché la déontologie des membres de cette organisation. Une autre étude[105] réalisée auprès de directeurs commerciaux relève que les chartes éthiques se voient souvent formulées dans un but commercial et qui plus est, sans concertation avec les salariés qui ne se les approprient guère ensuite.

Toujours en sciences de gestion, Jean-Pierre Flipo évoque la communication associée à l'éthique[106]. Les entreprises communiquent facilement sur leur charte éthique, sur leurs réalisations éthiques — par exemple leurs actions de mécénats, leur participation à des causes humanitaires, environnementales — souhaitant ainsi que certaines de leurs stratégies, de leurs activités, certains de leurs comportements considérés moins valorisants passent inaperçus ou soient compensés par ces réalisations ; ces entreprises s'efforçant toujours que le côté de la balance communicationnelle éthique l'emporte sur l'autre. Également la communication de l'éthique visée l'emporte sur la communication de l'éthique pratiquée au sein de l'entreprise ; il suffirait pourtant seulement de faire ce qui est notifié dans ces chartes ou au moins de réduire l'écart entre les principes énoncés et les pratiques pour estomper les incohérences manifestes ; certains managers, oubliant leurs principes moraux, semblent s'accommoder de ses contradictions. Généralement, comme il en a été question précédemment, la communication éthique se développe dans un objectif de rentabilité, toutefois, l'éthique représente une stratégie de profit qui demeure infime parmi les autres, souvent la question d'éthique passant inaperçue aux yeux des managers dirigeants.

Contrairement à André Boyer qui rejette quelque peu l'éthique en tant que stratégie, Jean-Paul Flipo estime qu'éthique et stratégie peuvent être conciliables à condition que le profit de l'entreprise soit redistribué équitablement entre toutes les parties prenantes, y compris les clients et non plus essentiellement redistribué aux actionnaires, et à condition de réfréner « la maximisation du profit » ; l'auteur rappelle à cet effet la notion de « juste prix » sous-tendue par celle de « juste profit »[107]. En sociologie, François Dubet[108] attribue à la politique fondée sur l'évaluation des seuls résultats, une carence dans la considération de l'éthique, des valeurs des acteurs.

105 *Cf.* SAHUT, Jean-Michel (Dir.). *Relations salariés-employeurs. Quel partage des valeurs ?* Paris : L'Harmattan, 2010, p. 20.

106 *Cf.* FLIPO, Jean-Pierre. L'éthique managériale peut-elle n'être qu'un facteur stratégique. *Revue française de gestion*, 2008, n° 180, janvier-avril, p. 73-88.

107 *Cf.* FLIPO, Jean-Pierre. L'éthique managériale peut-elle n'être qu'un facteur stratégique. *Revue française de gestion*, 2008, n° 180, janvier-avril, p. 86.

108 *Cf.* DUBET, François. *Le déclin de l'institution.* Paris : Éditions du Seuil, 2002, p. 62-63.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

Toujours remettant en cause l'éthique pratiquée au sein des organisations, la charte de l'encadrement[109] éditée par un syndicat, confirme que la Responsabilité Sociale des Entreprises, ou leur charte éthique, cache parfois la réalité vécue au sein de certaines[110]. De plus, ces documents contraignent sensiblement davantage les pratiques managériales, obligeant parfois certains managers « à prendre des décisions contraires à leurs valeurs personnelles »[111]. Néanmoins, le Centre des Jeunes Dirigeants, propose différents axes relatifs à « un développement durable », regroupés sous la notion de performance à six niveaux de l'entreprise, « économique et financière, commerciale, technique, sociale, sociétale, environnementale. », auxquels s'intéresse un syndicat national[112]. L'attitude semble pour le moins paradoxale : d'une part trop de contraintes sont relevées, d'autre part un intérêt pour réfléchir sur d'autres, bien sûr pensées différemment. L'affaire est compliquée. Plus pragmatiques, des managers dirigeants soutiennent que l'éthique de la santé au travail serait susceptible de concilier à la fois le « bien-être »[113] des hommes et la rentabilité économique à condition que les managers dirigeants conscientisent l'importance des actions de leurs salariés dans les résultats économiques de leur organisation. En effet anticiper les maladies physiques par l'amélioration des conditions de travail, ou les maladies psychologiques par l'assouplissement de certaines méthodes managériales — notamment en considérant davantage l'homme — peuvent empêcher certains arrêts de travail et s'avérer profitables aussi bien aux salariés qu'à l'entreprise les employant ; également, un salarié en bonne santé mentale[114] et physique est plus efficace. La carence en formation à la RSE et aux relations

109 *Cf.* UGICT-CGT. Une charte pour l'encadrement. [Consulté le 16 mars 2010], http://www.ugict.cgt.fr/.

110 64% des personnes ayant répondues à une enquête IRESCA sur la responsabilité sociale des cadres déclarent constater des différences entre les valeurs affichées et les pratiques au quotidien dans leur entreprise. *Cf.* BOUCHET, Jean-Paul. Responsabilité sociale des entreprises, responsabilité professionnelle des cadres, pas l'une sans l'autre. In PRAS, Bernard (coord.). *Management : tensions d'aujourd'hui*. Paris : Vuibert, 2009, p. 379.

111 BOUCHET, Jean-Paul. Responsabilité sociale des entreprises, responsabilité professionnelle des cadres, pas l'une sans l'autre. In PRAS, Bernard (coord.). *Management : tensions d'aujourd'hui*. Paris : Vuibert, 2009, p. 379.

112 *Cf.* BOUCHET, Jean-Paul. Responsabilité sociale des entreprises, responsabilité professionnelle des cadres, pas l'une sans l'autre. In PRAS, Bernard (coord.). *Management : tensions d'aujourd'hui*. Paris : Vuibert, 2009, p. 379-380.

113 Pendant les trente glorieuses, les Français ont connu un accroissement de leur « bien-être » (jusque dans les années 1970/1980), puis à partir des années 1980, ils ont connu l'inverse provoqué par l'insécurité sociale et économique, une précarité accrue et de nouvelles méthodes managériales fondées sur la flexibilité, l'employabilité et des contradictions ; par exemple, les employeurs demandant aux salariés de s'engager dans leur travail alors qu'eux-mêmes pratiquent l'insécurité de l'emploi, ils prônent la responsabilité au nom de l'autonomie, et l'assujettissement, notamment aux normes, augmente. *Cf.* IRES. *La France au travail : Données, analyses, débats*. Paris : Éditions de L'Atelier, 2009, p. 7-10 ; 160-161.

114 « Le stress n'est pas une maladie mais une exposition prolongée au stress peut réduire l'efficacité au travail et peut causer des problèmes de santé ». L'accord souligne également l'insuffisance de formation des managers. *Cf.* Accord national interprofessionnel : le stress au travail du 2 juillet 2008. [Consulté le 07 juin

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

humaines des managers[115], adjointe à l'insuffisance de valorisation des prouesses[116] des salariés au profit des seules performances économiques, ne favorise guère cette éthique[117]. Des résultats de recherches en psychologie sociale mettent en exergue l'intérêt économique à développer « les valeurs humanistes au travail comme l'autonomie de l'employé, la confiance en soi et dans les autres, l'estime de soi, la reconnaissance au travail, l'intégrité, la bienveillance et l'altruisme (aide, encouragement). »[118].

Souvent donc l'éthique est synonyme de communication davantage que de pratiques. De plus, souvent décidée presque en catimini par quelques managers, généralement des dirigeants, les chartes éthiques s'apparentent parfois à des normes plus qu'elles ne s'attachent au « bien-être » des salariés, « bien-être » qui favorise pourtant la productivité. Examinons comment les personnes entendues lors de notre enquête et tout particulièrement les managers estiment leur responsabilité éthique et leurs responsabilités relevant de l'économie.

2. LES RESPONSABILITÉS AU SEIN DE TROIS ENTREPRISES EN 2010

Après avoir précédemment défini ce que nous entendons par responsabilités éthiques et responsabilités économiques, nous allons exposer ce que les personnes entendues ont pu en dire au cours de leur entretien. Les trois tableaux suivants (un pour Kaumaserv, un pour Agoradis, un pour Districoop) reprennent, entreprise par entreprise, les responsabilités[119] des enquêtés dans l'ordre de leur énonciation par ceux-ci, et telles qu'ils les exprimèrent eux-mêmes mais présentées sous une forme résumée. Ensuite, dans le texte, afin de facilité l'analyse de l'ordre d'énonciation de ces responsabilités et la lecture de cette analyse, nous les

2010], http://www.journal-officiel.gouv.fr. p. 117-121.

115 « Seuls 15% s'estiment sensibilisés par leurs études "aux relations sociales" », LACHMANN, Henri. LAROSE, Christian. PENICAUD, Muriel. *Bien-être et efficacité au travail : 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail*. Rapport fait à la demande du Premier ministre, 2010. [Consulté le 3 juin 2010], http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/. p. 11.

116 Dans le texte d'origine le mot performance est employé tant à l'égard des hommes que vis-à-vis de l'économie, nous y préférons celui de prouesse dans le premier cas.

117 *Cf.* LACHMANN, Henri. LAROSE, Christian. PENICAUD, Muriel. *Bien-être et efficacité au travail : 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail*. Rapport fait à la demande du Premier ministre, 2010. [Consulté le 3 juin 2010], http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/. 19 p.

118 TAIZE-CHALLIER, Marie-Christine. Valeurs au travail et pôles de compétitivité. In SAHUT, Jean-Michel (Dir.). *Relations salariés-employeurs. Quel partage des valeurs ?* Paris : L'Harmattan, 2010, p. 170-171.

119 Dans les tableaux suivants, afin de lire les items, il convient de les faire précéder de la mention « elle ou il est responsable » qui ne s'y voit pas reportée.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

intitulons, et parfois nous les regroupons sous des expressions peu ou prou génériques ; par exemple, lorsque Doris énonce qu'il est responsable d'une mission temporaire et de l'activité de sa Région en interne et à l'extérieur, considérant le contexte de l'énonciation, nous regroupons ces deux responsabilités sous l'intitulé de responsabilité économique ; ensuite lorsque Doris énonce qu'il est responsable de ses collaborateurs, nous dénommons cette responsabilité responsabilité humaine.

Dans chacun de ces tableaux, dans la première colonne, les prénoms et les fonctions des enquêtés sont ordonnés hiérarchiquement ; en haut se situent le prénom et la fonction de la personne entendue qui occupe le poste de manager dirigeant ou intermédiaire dans l'organisation donnée, ensuite de manager de proximité, de responsable d'équipe (le cas échéant), en bas du même tableau le prénom et la fonction de la personne entendue qui occupe le poste d'employé de cette même organisation. Ensuite, dans la colonne suivante, sont notées les responsabilités de chacun des enquêtés telles qu'il se représente les siennes, puis telles qu'il se représente celles de son manager en ligne directe, et dans la dernière colonne, telles qu'il se représente celles de ses managés les plus proches. Les responsabilités ici répertoriées correspondent uniquement à celles énoncées suite à la question du chercheur : « Quelles sont vos responsabilités, et le cas échéant, celles de votre manager, celles de vos managés ? ». De la part de chacune des personnes entendues, nous estimons comme un signe de considération à l'égard des hommes, le fait que dans le discours de chacune de ces personnes la responsabilité humaine soit énoncée avant que ne soient énoncées les autres responsabilités de la personne en cause.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

2.1. Les responsabilités énoncées par les enquêtés travaillant chez Kaumaserv

Prénom et fonction des enquêtés	Les responsabilités telles que l'enquêté se représente les siennes	Les responsabilités telles que l'enquêté se représente celles de son manager	Les responsabilités telles que l'enquêté se représente celles de ses managés
Doris **Manager** **Dirigeant**	D'une mission temporaire De l'activité de sa Région en interne et à l'extérieur De ses collaborateurs Des relations internes et externes aux niveaux national et régional De la gouvernance régionale	De la transmission des décisions gouvernementales aux instances opérationnelles Du fonctionnement général de l'organisation au niveau national	De la mise en œuvre de l'offre de service
Dimitri **Manager** **Dirigeant**	De la production régionale nommée performance : moyens et résultats De mille huit personnes Des relations internes régionales	Au niveau régional à l'égard des institutions externes De la répartition des objectifs régionaux entre le réseau et les fonctions supports	Des relations externes à l'égard des institutions départementales De la production et de la gestion administrative départementales
Ignace **Manager** **Intermédiaire**	Des managers du département De la mise en œuvre de l'offre de service, de son organisation et de son pilotage départementaux Des relations internes et externes départementales De la formation de ses managés De l'évolution de carrière de ses managés	Sujet non évoqué	Du contrôle des moyens mis en œuvre Des résultats des agences eu égard aux objectifs Des relations externes au niveau de l'agglomération
Ivan **Manager** **Intermédiaire**	De huit agences et des huit managers de proximité De l'organisation de la mise en œuvre de la politique Des moyens et des résultats De vingt indicateurs, de leur contrôle De budgets de fonctionnement De relations internes et externes au niveau de l'agglomération	De l'orientation de l'activité départementale Relations externes départementales	De l'organisation et du contrôle l'activité de leur unité De comptes-rendus d'activités afin de les justifier De l'animation de leurs collaborateurs
Philippe **Manager** **de proximité**	De son équipe de collaborateurs Des résultats du travail de l'équipe De l'application des directives nationales et régionales Des relations extérieures au niveau de son canton	De la lisibilité des directives régionales et nationales Du contrôle des activités des unités	<u>Responsables d'équipe</u> Sensiblement les mêmes que celles de Philippe divisées entre eux deux <u>Employés</u> De l'accueil des clients De la qualité des services rendus
Emma **Employée**	De l'accueil des clients Du conseil auprès des clients D'un portefeuille de clients De l'établissement de contrats, de rapports De dossiers ponctuels De relations internes	<u>Manager de proximité</u> À l'égard des clients mécontents <u>Responsable d'équipe</u> De l'organisation du travail De la mise en œuvre effective de la politique De l'accompagnement de ses managés Du contrôle de l'activité	Inexistant

Les responsabilités chez Kaumaserv

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

Suivant leurs déclarations, le classement des responsabilités assurées par des managers travaillant au sein de Kaumaserv[120] souligne que les managers intermédiaires[121] — Ignace et Ivan — et celui de proximité — Philippe — énoncent d'abord leur responsabilité à l'égard de leurs managés, alors que les deux managers dirigeants — Doris et Dimitri — mentionnent en premier des activités de gestion et plus précisément pour Dimitri de la production qu'il dénomme « performance » pour ne citer qu'ensuite leur responsabilité à l'égard des hommes. Ainsi, les managers dirigeants de cette entreprise s'intéressent d'abord aux moyens et aux résultats obtenus avant que de s'intéresser aux hommes qui travaillent pour les obtenir. Les deux managers intermédiaires agissent à l'inverse ; comme leur nom l'indique, ils relaient la politique décidée en envisageant plus concrètement sa mise en œuvre ; le manager de proximité, qui, lui, met en œuvre les normes, évoque immédiatement après sa responsabilité à l'égard de ses managés, sa responsabilité relative aux résultats de leur travail, sans préciser s'il estime son travail. Seul Ignace dit se préoccuper de la formation de ses managés ainsi que de leur évolution de carrière. Ainsi les trois des cinq managers entendus qui considèrent premièrement leur responsabilité humaine avant leurs responsabilités économiques, se situent les plus proches des lieux de production ; toutefois les managers intermédiaires s'estiment responsables seulement des managers — intermédiaires et de proximité pour Ignace, de proximité pour Ivan —, ces derniers ne mentionnent pas les employés, ainsi chacun de ces deux managers se considère-t-il responsable seulement de leurs proches collaborateurs. Ensuite, dans leur travail, tous ces managers, sauf Dimitri, entretiennent des relations extérieures, des relations de représentation de leur organisation, voire des relations afin de politiser certains résultats, et ce, à différents niveaux en fonction du niveau de leur poste (régional, départemental, de l'agglomération, cantonal) ; Dimitri se limite aux relations en interne comme le font aussi certains des autres managers. Seule l'employée Emma cite les relations avec les clients, aussi mentionne-t-elle, comme Philippe, l'application de normes.

Généralement les enquêtés synthétisent assez brièvement les responsabilités de leur manager ; et seule Emma signale la responsabilité humaine de son responsable d'équipe.

120 Il convient de préciser la présence, dans l'organigramme de Kaumaserv, d'un niveau hiérarchique entre les managers de proximité et les employés correspondant au poste de responsable d'équipe. Une personne de ce niveau fut entendue sans toutefois que son *verbatim* soit analysé ensuite dans le détail, il ne figure donc pas en tant que tel, cependant les propos émis par d'autres le concernant sont notés.

121 L'initial des prénoms des managers dirigeants est le D, celle des intermédiaires le I, celle des managers de proximité le P, celle des responsables d'équipe le R, celle des employés le E.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

Les responsabilités de leurs managés se voient peu détaillées et relativement proches de celles déclarées par les personnes concernées, à l'exception de la responsabilité humaine évoquée une seule fois par un manager. De plus, une différence notable apparaît entre ce que disent Ivan et Philippe à propos des responsabilités des managers de proximité (rappel : Philippe n'est pas un des managés d'Ivan), le premier parle de contrôle, de justification, le second d'application de directives.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

2.2. Les responsabilités énoncées par les enquêtés travaillant chez Agoradis

Prénom et fonction des enquêtés	Les responsabilités telles que l'enquêté se représente les siennes	Les responsabilités telles que l'enquêté se représente celles de son manager	Les responsabilités telles que l'enquêté se représente celles de ses managés
Isembart Manager Intermédiaire	Des résultats commerciaux Des résultats financiers Du mode de management des managers de proximité De l'évolution ou de la régression de carrière de ses managés De la formation de ses managés et de salariés	Identique à celles d'Isembart mais sur un périmètre plus large De l'atteinte de ses objectifs	De la formation de ses managés Des résultats commerciaux Des résultats financiers Du management de son équipe
Paul Manager de proximité	De pouvoirs subdélégués Des résultats commerciaux De la rentabilité financière De son mode de management de son équipe et de ses conséquences Des conditions d'exploitation de son unité (sécurité des personnes) De l'application des directives, des normes D'initiatives commerciales	Sujet non évoqué	De l'animation de leurs collaborateurs Des résultats commerciaux et de la rentabilité financière au niveau de leur rayon
Raynald Responsable d'équipe	De l'augmentation du chiffre d'affaires De la rentabilité financière De ses managés De l'organisation du travail Des commandes de marchandise suivant des normes	Juridiquement De la transmissions des directives Du contrôle de l'application des directives	De mettre la marchandise en rayon De contrôler les commandes préétablies de marchandise
Elsa Employée	Du fonctionnement sa caisse, de sa propreté et de celui de son environnement De l'accueil des clients selon des règles précises De l'argent encaissé	De l'organisation du travail De proposition de formation De l'organisation des promotions De documents administratifs	Inexistant
ELvire Employée	Du remplissage des rayons en marchandise suivant les normes De l'affichage des prix De la propreté du rayon Du rangement des cartons vides De la préparation de marchandise	De l'approvisionnement de la marchandise De l'organisation du travail De la gestion du stock en flux tendu De l'installation des promotions	Inexistant

Les responsabilités chez Agoradis

Les deux managers et le responsable d'équipe salariés chez Agoradis[122] et entendus à propos de notre recherche, positionnent en tête leur responsabilité commerciale

122 Isembart est le manager de Paul ; Raynald, Elsa et Elvire travaillent dans des succursales différentes et aucun des trois derniers ne sait que l'autre s'est entretenu avec nous, de même que le premier groupe (Isembart et Paul) ne connaît pas l'existence du second (Raynald, Elsa et Elvire).

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

suivie de la responsabilité de rentabilité financière, ensuite ils pensent aux hommes mais de différentes manières. En effet, le manager intermédiaire Isembart[123] les évoque indirectement à travers sa responsabilité vis-à-vis du mode de management de ses managés, les managers de proximité ; le manager de proximité Paul se considère responsable de son mode de management à l'égard de son équipe et de ses conséquences dont il peut être amené à répondre juridiquement ; Raynald, quant à lui, s'estime responsable de ses collaborateurs. Au cours de l'entretien, Isembart et Paul précisent attribuer autant d'importance à leurs responsabilités économiques qu'à leurs responsabilités humaines, en revanche, Raynald affirme que seules les premières comptent pour les managers d'Agoradis, ainsi se juge-t-il influencé par le comportement dominant qu'il ressent. Isembart mentionne ensuite sa responsabilité de formation, de l'évolution ou de la régression de carrière de ses managés. Pour Paul, sa position de travail dans une unité commerciale, lui demande une attention particulière à la sécurité des personnes, clients et salariés. Paul, Raynald, à l'instar des employées, Elsa et Elvire, mentionnent l'existence de règles, de normes, de directives qu'ils doivent appliquer. Seule, Elsa — hôtesse de caisse — évoque sa relation avec les clients.

Raynald réduit quelque peu les responsabilités de son manager ; effectivement, selon lui, son manager est responsable juridiquement (donc comme le déclare Paul), ensuite, selon Raynald, son manager est seulement garant de la transmission des directives et du contrôle de leur application, alors que la présentation des responsabilités d'un manager de proximité par Isembert et Paul s'apparente et diffère nettement de la présentation de Raynald. Contrairement à ce dernier, les deux employées se montrent plus prolixes au sujet des responsabilités de leur manager. En effet, ces responsabilités ressemblent quelque peu à celles que Raynald s'approprie à l'exception des responsabilités dédiées à la rentabilité, toutefois les employées limitent la responsabilité humaine à l'organisation du travail, Elsa y ajoutant l'organisation de la formation. Les deux managers, quant à eux, exposent les responsabilités de leurs managés, en l'occurrence les managers de proximité et les responsables d'équipe, en termes similaires, seul l'ordre diffère par rapport à l'énonciation des leurs ; en effet la préoccupation des hommes arrivant en tête lorsqu'ils parlent des responsabilités de leurs managés alors qu'elle est seconde lorsqu'ils parlent des leurs.

123 Isembart représente l'entreprise au plus près de ses managers dirigeants avec lesquels il ne nous fut pas possible de nous entretenir.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

2.3. Les responsabilités énoncées par les enquêtés travaillant chez Districoop

Prénom et fonction des enquêtés	Les responsabilités telles que l'enquêté se représente les siennes	Les responsabilités telles que l'enquêté se représente celles de son manager	Les responsabilités telles que l'enquêté se représente celles de ses managés
Daniel Manager Dirigeant	De l'animation de ses collaborateurs De la gestion financière et comptable Juridiquement De tous les salariés Commerciale Des relations extérieures Des relations internes limitées aux personnes élues au conseil d'administration et aux managers De la politique générale	Inexistant	De la mise en œuvre de la politique générale De trois magasins Du recrutement et de l'embauche des employés Des salariés De la gestion des stocks
Igor[124] Manager Intermédiaire	Des salariés Des clients De la mise en œuvre de la politique générale De la gestion des stocks (choix des achats) De l'organisation du travail De son mode de management Des résultats économiques Du commerce	De la gestion financière et comptable De la politique générale Du contrôle des résultats	<u>Les managers</u> De la gestion des stocks (choix des achats) <u>Certains employés</u> De la mise en rayon De la comptabilité, de l'administratif Des commandes Des salariés en l'absence d'Igor
Pauline de proximité	Du management de son équipe De la réalisation des objectifs fixés raisonnablement De l'achat de la marchandise Du bon fonctionnement matériel de son unité De la gestion des litiges avec les clients	Sujet non évoqué	<u>L'adjointe</u> De la mise en rayon Des commandes de son rayon Des salariés essentiellement en l'absence de Pauline <u>Les employés</u> Du positionnement des produits en rayon et de l'entretien des rayons
Edwige Employée	Du conseil auprès des clients De mettre les produits en rayon Parfois de l'encaissement De quelques commandes	De l'organisation du travail	Inexistant

Les responsabilités chez Districoop

L'énonciation de leurs responsabilités par les trois managers enquêtés exerçant chez Districoop commence par la responsabilité humaine ; le manager dirigeant Daniel anime son équipe de direction, puis se considère responsable de tous les salariés. Il décide la politique générale de l'entreprise conjointement avec les élus au conseil d'administration ; Daniel assume juridiquement seul toutes les décisions. Il se réserve les relations extérieures et

124 Igor est à la fois manager intermédiaire relativement à deux unités, et manager de proximité pour une troisième.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

laisse l'exclusivité des relations avec les salariés, hormis les relations avec les managers, aux managers ; le manager intermédiaire Igor se charge aussi de la mise en œuvre de cette politique. Après leur responsabilité à l'égard de leurs managés, Igor et Pauline, en charge des achats de marchandise, se préoccupent de la satisfaction de leurs clients qui, pour une partie, sont sociétaires[125] de Districoop. Seule Pauline mentionne la réalisation de ses objectifs commerciaux. À l'instar d'Igor et de Pauline, Edwige s'inquiète des clients en se considérant responsable, en tout premier lieu, des conseils qu'elle leur dispense. Cette dernière limite les responsabilités de Pauline à l'organisation du travail. Les responsabilités d'Igor se ressemblent fort, que celles-ci soient énoncées par lui ou par Daniel, seul, l'ordre en diffère. Seul Igor attribue des responsabilités de contrôle à son manager.

Étudions maintenant quelques divergences ou similitudes entre l'énonciation des responsabilités par les enquêtés travaillant dans les trois entreprises considérées.

2.4. Divergences et similitudes dans la considération des responsabilités empiriques

L'exemplarité des managers ne semble pas forcément influencer les managés-managers dans l'exercice de leur profession si nous considérons que l'ordre d'énonciation des responsabilités corrobore la pratique des enquêtés, la leur, celle de leurs managers, celle de leurs managés. En effet, si chez Districoop, tous les managers se portent d'abord garants à l'égard des hommes à l'inverse de tous ceux d'Agoradis, chez Kaumaserv les managers dirigeants considèrent en premier leurs responsabilités économiques, pour penser ensuite à leurs collaborateurs alors que les managers intermédiaires et de proximité les énoncent en sens opposé. De tous les enquêtés entendus sur les responsabilités de leur manager, seule Emma évoque celle d'accompagnement de son responsable à l'égard de ses managés, les autres employées mentionnent l'organisation du travail et de la formation. Les managés-managers — exceptés Ivan, Isembart et Paul — oublient généralement de citer la responsabilité de leurs managés-managers à l'égard des hommes. Ces absences peuvent-elles signifier que la responsabilité humaine s'avère difficilement perceptible ou qu'il s'agit d'une évidence ? Nous ne pouvons répondre à cette question, les deux étant peut-être en cause. De plus, certains managés énoncent des responsabilités qu'ils attribuent à leur manager,

125 Les clients sociétaires possèdent chacun une part sociale de l'entreprise et le droit de vote aux assemblées générales ; ils possèdent donc le pouvoir de nommer ou de révoquer les membres élus au conseil d'administration qui élisent l'un d'entre eux au siège de président ; le président endosse aussi le rôle de PDG de la société.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

différentes de celles énoncées par un manager travaillant dans la même organisation, au même poste de travail sans toutefois être le manager des managés en question (comme nous l'avons souligné *supra* avec Philippe et Ivan et avec Raynald et Paul). Cela corroborerait-il les déclarations de tous les enquêtés affirmant posséder certaines marges de manœuvre dans leur exercice professionnel ? Ainsi les managers privilégieraient certaines responsabilités, ou pour le moins montreraient-ils qu'ils en privilégient certaines ? Cela signifierait-il que chaque manager considère l'exercice de sa profession, en l'occurrence, de manager de proximité et intermédiaire, de manière personnelle et que les managers posséderaient donc quelque latitude d'action accordée par leur manager ou qu'ils s'accordent ? Cette latitude irait-elle jusqu'à leur offrir le choix de leur mode managérial ? Serait-elle ouverte de la même manière dans toutes les entreprises ? Tous les managers s'en emparent-ils pareillement ? Nous tenterons de répondre à ces questions plus loin. À la lecture de leurs responsabilités respectives, une certaine perplexité demeure devant la relative unanimité rencontrée chez les deux managers et le responsable d'équipe travaillant à Agoradis, ainsi que chez les trois managers de Districoop ; de quoi pouvons-nous rapprocher cette unanimité ? D'une exigence demandée par les managers dirigeants et inculquée au cours de formations, de réunions, à force de répétitions, ou de l'exemplarité, ou bien encore du fait que des personnes ayant la même vision du management choisissent de travailler librement ensemble en épousant chacune un mode managérial fondé sur les mêmes priorités ? Notre recherche ne nous permet pas d'affirmer la véracité de l'une ou de l'autre de ces suppositions, juste pouvons-nous souligner que les réunions et la formation sont nettement plus nombreuses chez Kaumaserv et chez Agoradis, que chez Ditricoop où la responsabilité de formation brille par son absence dans les *verbatim* des managers enquêtés, alors que deux managers intermédiaires se préoccupent de la formation de leurs managés, un à Kaumaserv, un chez Agoradis et que, au cours des entretiens, la formation fut souvent évoquée par les salariés de ces deux entreprises et bien peu par les managers de Districoop ; en revanche souvent l'employée de cette dernière entreprise citée en réclame. Ces deux managers intermédiaires se considèrent également responsables de la carrière de leurs managés, le premier de leur évolution et de leur régression, le second seulement de leur évolution, le premier ayant déjà été directement confronté aux deux situations, le second seulement indirectement[126] quant à des régressions — il s'agissait de ses pairs —, ainsi était-il seulement observateur et non acteur.

126 Ignace évoque des régressions de carrière de ses pairs plus loin au cours de l'entretien.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

Trois des quatre employées travaillant dans les trois entreprises approchées, s'estiment responsables à l'égard des clients, en revanche, seuls des managers de chez Districoop — aucun manager donc dans les autres entreprises — s'en estiment responsables. La proximité des enquêtés vis-à-vis des clients peut-elle apporter un semblant d'explication ? Le manager intermédiaire de Districoop positionne cette responsabilité juste après celle à l'égard des salariés ; en réalité, nomme-t-il « clients » ce que d'autres managers nomment « commerce » ou « production » ? Igor considérant les clients (il les rencontre journellement dans les unités commerciales) où d'autres ne voient que des chiffres (certains managers se déplaçant peu au sein des unités). Cette hypothèse expliquerait la rareté de propos à l'égard des clients dans les *verbatim* des managers dirigeants et des managers intermédiaires travaillant chez Kaumaserv dans des lieux éloignés de ceux fréquentés par les clients de cette entreprise. Cette hypothèse peut-elle être extrapolée à l'égard des employés auxquels songent seulement secondairement les managers dirigeants de Kaumaserv qui côtoient peu ces employés, en revanche les moyens et les résultats inhérents à leurs activités sont consultables à tout moment, et pratiquement en direct par l'intermédiaire du matériel informatique ? Relativisons. Les managers d'Agoradis qui eux travaillent à proximité des employés — les bureaux des managers intermédiaires et de proximité étant situés dans les locaux des unités commerciales — n'évoquent pas non plus primordialement leurs responsabilités humaines. La division du travail y serait-elle alors pour quelque chose ? Cette division s'observe en effet à propos de l'énonciation des responsabilités ; qu'ils soient employés ou managers, les salariés entendus s'intéressent essentiellement aux activités des personnes qui occupent des postes à un niveau, voire à deux niveaux différents d'eux. Lorsque nous interrogeâmes certains enquêtés sur les responsabilités de managés ou de managers qu'ils ne côtoyaient pas directement, les réponses demeurèrent encore plus succinctes ou inexistantes que pour ceux avec lesquels ils travaillent en interdépendance directe. C'est la raison pour laquelle au sein des tableaux synthétisant la représentation des responsabilités, les réponses retenues concernent essentiellement celles des personnes en contact direct. Si notre hypothèse formulée quelques lignes plus haut, supposant que l'éloignement justifiant le manque de considération s'avère véritable ou partiellement juste, ce manque relève-t-il d'un mode particulier de management s'appuyant formellement sur la division du travail ? Chacun ne se préoccupant presque que de la partie de travail qu'il peut voir. Chez Districoop où cette division est moindre, les managers s'intéressent aux clients de leur unité commerciale et,

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

également, semblent moins préoccupés que les autres managers, notamment ceux d'Agoradis, mais aussi que certains de Kaumaserv, par les résultats économiques. Effectivement, les managers intermédiaires et de proximité de Districoop exercent de multiples activités ; par exemple, ils achètent eux-mêmes la marchandise, ainsi leur activité commerciale débute par le choix, l'achat du produit et s'achève par la vente de celui-ci après avoir décidé, conjointement avec leurs managés, de son marchandisage, ainsi œuvrent-ils à cette activité du début à la fin.

Lors de l'énonciation de leurs responsabilités ni les enquêtés de Districoop ni ceux de Kaumaserv n'évoquèrent de norme lors de l'exercice de leurs responsabilités, certains en exposeront ensuite en répondant à une question du chercheur au sujet des normes. En revanche, quatre des cinq salariés entendus travaillant chez Agoradis — Paul, Raynald, Elvire, Elsa — précisent que les normes régissent, au moins partiellement, les activités dont ils assurent la responsabilité. Ces normes supposent des contrôles qui eux figurent dans les responsabilités signalées par plusieurs enquêtés. Chez Districoop, la responsabilité de contrôle est réservée au manager dirigeant par son managé direct, Igor, (donc le manager intermédiaire à son manager dirigeant) et seulement par lui ; chez Kaumaserv, Ignace la réserve à son managé (donc le manager intermédiaire à un autre intermédiaire qui occupe le poste subalterne) qui lui, Ivan (manager intermédiaire aussi), considère la partager avec ses managés (les managers de proximité), quant à Philippe (manager de proximité), il en charge son manager (donc un manager intermédiaire) à l'instar de Raynald d'Agoradis, mais dans ce cas, c'est son manager de proximité qui contrôle, selon lui, ainsi que ses managés, donc des employés, en l'occurrence pour ces derniers des listes de commandes et non pas le travail d'autrui et son résultat comme l'effectuent généralement les managers. Chez Kaumaserv Emma responsabilise son manager (un responsable d'équipe) relativement au contrôle de l'activité. Donc, chez Districoop, la responsabilité de contrôle serait réservée au manager dirigeant, chez Kaumaserv, elle concerne tous les salariés entendus à l'exception des managers dirigeants ainsi que le manager intermédiaire le plus proche des précédents, chez Agoradis seul le responsable d'équipe l'évoque pour son manager et ses managés.

Une dernière divergence entre les entreprises apparaît dans les responsabilités relevées dans les *verbatim* : les salariés de Kaumaserv — managers et employée — assument la représentation de leur entreprise en interne et à l'extérieur de celle-ci ; cela signifie que ces salariés, à la fois rendent des comptes aux parties prenantes — élus de la république à l'externe, délégués du personnel ou autres élus en interne —, à la fois incarnent l'institution

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

pour laquelle ils travaillent. Ces salariés se situent donc non seulement en fonction de jugements internes mais aussi plus largement, politiquement, par rapport à ceux de la cité ; en revanche les managers d'Agoradis et de Districoop à l'exception de son manager dirigeant, se positionnent essentiellement par rapport à des critères d'évaluation internes, évoluant ainsi dans un univers relativement clos.

Ainsi, les managers de deux entreprises — Districoop et Agoradis — énoncent en premier la même responsabilité que leurs collègues : chez Districoop les managers énoncent d'abord leur responsabilité à l'égard des hommes, chez Agoradis d'abord leurs responsabilités économiques. Les managers de la troisième entreprise sont partagés : les dirigeants pensent d'abord à l'économie et les autres managers d'abord aux hommes. La division du travail directement liée au mode de management choisi par les managers dirigeants des entreprises influence-t-elle l'ordre de l'énonciation de ces responsabilités ? Notre enquête ne nous permet pas de répondre à cette question. Ou bien encore, ne conviendrait-il pas de considérer que ce sont les marges de manœuvre offertes ou prises par les managers qui se trouvent susceptibles d'influencer l'ordre de l'énonciation de ces responsabilités ? Nous en reparlerons dans le dernier chapitre de ce travail où nous verrons des managers s'emparer de ces marges et les utiliser en management, en mettant en œuvre un mode managérial participatif dès que les normes leur en laissent la possibilité, dès qu'ils peuvent s'affranchir du mode de management directif. Si plusieurs personnes entendues se considèrent ou considèrent certains de leurs collègues responsables du contrôle des normes, seuls deux managers de proximité s'en déclarent garants.

Sachant par expérience que les normes demandent quelques adaptations lors de leur mise en œuvre, offrent toujours quelque liberté d'action, au cours des entretiens, nous interrogeâmes les enquêtés sur leurs potentielles ou effectives marges de manœuvre dans l'exercice de leurs activités. Étudions donc les marges de manœuvre identifiées dans les *verbatim* considérés.

2.5. Les marges de manœuvre empiriques

Au sein du tableau suivant se voient répertoriées les marges de manœuvre relevées dans les *verbatim* des personnes entendues quant à leurs responsabilités ou à leurs

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

actes. Ces marges de manœuvre sont inscrites dans la première colonne, dans la seconde les prénoms des enquêtés concernés par l'item de la même ligne.

Marges de manœuvre	**Prénoms des enquêtés ayant énoncées ces marges de manœuvre**
Politique générale de l'entreprise	Daniel
Mise en œuvre de la politique	Doris, Dimitri, Igor, Pauline
Mode management	Doris, Ignace, Ivan, Philippe, Paul, Raynald (de manière minime), Igor, Pauline
Recrutement de collaborateurs	Doris, Ivan, Paul
Choix des normes à appliquer	Doris, Emma
Mise en œuvre des normes	Ignace, Philippe (en diminution), Isembart, Paul
Initiatives normées	Elsa
Initiatives	Doris, Ignace, Philippe, Isembart, Paul, Raynald, Elvire, Igor, Pauline, Edwige
Discussion des objectifs	Doris, Dimitri, Ignace, Ivan, Isembart, Paul
Organisation du travail, plannings	Doris, Dimitri, Ignace, Philippe, Emma (temps partiel choisi), Raynald, Igor, Pauline, Edwige
Liberté d'expression	Ignace, Emma, Igor, Pauline, Edwige
Achat de produits	Paul, Igor, Pauline
Marchandisage	Paul, Igor, Pauline, Edwige
Report d'application	Ignace, Ivan
Refus de participer	Elsa
Enfreindre la norme	Emma, Elsa, Edwige

Les marges de manœuvre énoncées par les enquêtés

En préambule, il convient de préciser que, lors des entretiens, le sujet des marges de manœuvre fut plus ou moins détaillé par les interlocuteurs. Deux grandes catégories de ces marges peuvent être différenciées, celles accordées formellement aux managés par leur manager ou à travers les normes ou contrats que les managers représentent, celles que les managés s'accordent ; les dernières s'avèrent peu nombreuses — trois items en fin de tableau — aussi, peu nombreuses sont les personnes qui les évoquent. Commençons à examiner ces trois items cités par cinq enquêtés. Les deux managers intermédiaires travaillant

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

chez Kaumaserv affirment reporter l'application de certaines directives aussi longtemps qu'ils le peuvent, parfois jusqu'à ce qu'elles n'aient plus cours. L'hôtesse de caisse Elsa de chez Agoradis souligne, notamment, qu'elle ne participe pas aux challenges organisés par sa manager, qu'elle enfreint les normes l'obligeant à proposer une carte de fidélité à chaque client, à ne pas plaisanter avec les clients, et se préoccupe peu du nombre d'articles qu'elle scanne par minute. Souvent lors de l'énonciation d'une norme, Elsa introduit dans sa phrase les adverbes, tels que « logiquement » et « normalement », qui laissent supposer qu'elle n'applique pas toutes les normes rigoureusement, ce qu'elle confirme à la demande du chercheur. Aussi, Emma — employée chez Kaumaserv — avoue qu'exceptionnellement elle déroge à certaines directives l'obligeant à orienter tel client ayant tel profil vers tel service, elle privilégie toujours l'intérêt de son client. Chez Districoop où les normes semblent réduites au minimum, Edwige explique que, lorsque dans un cas bien particulier, sa manager lui demande de procéder suivant telle méthode pour approvisionner le magasin, elle s'évertue à conserver sa manière d'agir, même si elle juge la méthode préconisée par sa manager aussi valable que la sienne.

Les treize autres items reprennent des marges de manœuvre accordées formellement ou implicitement, mais toutes semblent, pour le moins, tolérées, à l'instar des marges de manœuvre que les salariés s'accordent. Seul, le Président Directeur Général de Districoop, Daniel, décide la politique générale de cette entreprise, quoique, souligne-t-il, en concertation avec les sociétaires et avec l'approbation votée à la majorité des douze administrateurs élus. Les managers dirigeants de Kaumaserv — Doris et Dimitri — et chez Districoop, les managers intermédiaires — Igor — et de proximité — Pauline — mettent en œuvre relativement librement la politique générale de l'entreprise pour laquelle ils travaillent. Presque tous les managers considèrent manager leurs collaborateurs suivant leur propre manière, comme ils l'entendent donc ou presque ; le responsable d'équipe, Raynald relativise en précisant avec une liberté minime. Trois managers — un dirigeant, un intermédiaire, un de proximité — recrutent, en interne et à l'extérieur de l'entreprise, eux-mêmes leurs collaborateurs. Ensuite viennent dans le tableau, trois items relatifs aux normes[127]. D'abord, Doris — manager dirigeant de Kaumaserv — choisit parmi des modes de gestion reconnus dans la fonction publique celui qu'il juge le mieux adapter pour la Région qu'il gère et pour

127 Rappel : Sous le vocable normes, nous regroupons toute directive formelle écrite ou orale, processus, procédure, règlement ou autre contrainte formelle, en bref, tout ce qui contraint l'action de l'homme au travail.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

atteindre plus sûrement ses objectifs. Dans cette même entreprise, l'employée — Emma — afin de répondre le plus adéquatement possible à la demande de ses usagers/clients, choisit d'appliquer telles ou telles normes. Les managers intermédiaires et de proximité mettent en œuvre les normes ; toutefois un « bémol » s'impose, la liberté de mise en œuvre s'amenuise, selon le manager de proximité Philippe. Puis, pour l'hôtesse de caisse Elsa, les normes autorisent des décisions laissées à l'appréciation des employés et à certaines conditions (par exemple, un article doit posséder un code-barre pour être valorisé en caisse, s'il en est démuni, si personne n'est disponible pour fournir son prix, s'il vaut moins que tant d'euros, l'hôte de caisse peut lui attribuer un prix ou en faire cadeau au client) ; l'initiative se voit en quelque sorte normée. D'autres initiatives[128], tout en demeurant dans un cadre assez délimité, voire, parfois, redoutées mais admises, offrent des possibilités plus ouvertes d'action mais, pratiquement, ces initiatives sont réservées aux seuls managers, hormis pour l'employée de Districcop — Edwige. Chez Kaumaserv, dix pour cent des activités du directeur régional seraient laissées à son initiative. Presque tous les managers discutent leurs objectifs avec leur propre manager, selon Ignace les managers peuvent ensuite décider de privilégier tels ou tels. Tous les managers entendus affirment gérer eux-mêmes leur temps de travail, ou le laissent entendre, ainsi que l'organisation de leur travail, ils laissent également leurs managés-managers libres d'organiser leur temps et leur travail ; Emma se satisfait de son libre choix de travailler à temps partiel et Edwige organise généralement seule ses tâches. Ignace et Emma — salariés chez Kaumaserv —, et Igor, Pauline et Edwige — chez Districoop — se félicitent de pouvoir s'exprimer librement avec leur manager direct et avec ceux dont le poste relève de plusieurs niveaux supérieurs. Chez Districcop, les managers — intermédiaire et de proximité — achètent toute la marchandise vendue dans le magasin dont ils sont directement responsables, le manager de proximité d'Agoradis peut en acheter une petite partie, les premiers agencent librement leur magasin, le second suivant des normes qu'il adapte parfois ; une employée d'Agoradis — Elvire — possède quelques minimes libertés dans la présentation de la marchandise en rayon.

Toutefois, un élément, pourtant capital dans le travail, n'apparaît pas au sein de ce tableau ou que trop peu, un élément quasi invisible, sa pratique en étant courante au sein des entreprises et principalement lorsque les relations managériales sont en jeu, c'est celui de

128 Nous entendons par initiatives des actions proposées par un managé à son manager et qui sont susceptibles d'être agrées par ce manager et qui l'ont été réellement parfois, ou toute prise de décision sans l'aval d'un manager.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

l'adaptation nécessaire à la transformation des normes en action. Tous les enquêtés les adaptent même si ces derniers ne formulent cela que succinctement. Cette adaptation se révèle sans doute naturelle pour beaucoup, comme évidente.

En résumé, la délégation de responsabilités à des employés ou à des managers suppose un certain nombre de normes, majoritairement explicites, parfois implicites. Ces normes apparaissent plus ou moins précises, leur prolifération plus ou moins importante, d'une part, en fonction du manager qui les délègue, du mode de management choisi par celui-ci, mode plus ou moins influencé par celui adopté par les managers dirigeant l'entreprise toute entière, d'autre part, en fonction du salarié qui les met en œuvre, suivant le poste où il exerce (employé, manager occupant un poste à différents niveaux). Dans le cas des entreprises étudiées, leur taille influe sur le mode managérial général, dans la plus petite, les normes sont moins prégnantes que dans les deux grandes. Ces normes ne s'avèrent jamais complétement contraignantes, des marges de manœuvre demeurent toujours, les unes accordées volontairement, où l'appréciation personnelle de l'acteur est nécessaire, d'autres que certains salariés s'octroient ; il semble impossible de tout prévoir, une certaine adaptation des normes s'avère manifestement indispensable.

L'exercice de responsabilités, qu'il soit plus ou moins normé, implique, selon nous, quelques valeurs collectives et/ou individuelles. Lors des entretiens, hormis Doris qui énonce ses valeurs en même temps que ses responsabilités, tous les autres enquêtés énoncent les valeurs en réponse à la question du chercheur leur demandant celles formulées au sein de leur entreprise, les leurs propres, celles qu'ils pratiquent, celles qu'ils voient pratiquées. En interrogeant les enquêtés sur ces valeurs, nous recherchions celles qui, de notre point de vue, demeurent fondamentales au cours des relations managériales, c'est-à-dire les valeurs de reconnaissance et de confiance. Ces dernières furent exprimées spontanément par quelques-uns de ces enquêtés, comme nous le préciserons dans les deux chapitres suivants consacrés à l'étude de ces deux valeurs. De plus, nous voulions constater si les valeurs formulées par les managers dirigeant les entreprises étaient effectivement pratiquées en leur sein. Après avoir défini ce que nous entendons par valeur et par l'expression valeur-vitrine, nous exposerons les valeurs énoncées par les personnes entendues, puis, essentiellement, nous nous intéresserons à la pratique ou à l'absence de pratique de ces valeurs.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

3. VALEURS PRAGMATIQUES OU VALEURS-VITRINE

Dans l'*Éthique à Nicomaque* Aristote estime les activités vertueuses indispensables à l'homme à la recherche d'un bonheur stable[129]. L'homme atteint la vertu par l'observation d'un autrui vertueux et l'apprentissage ; l'homme vertueux décide son action en établissant, en fonction de son savoir, dans certains cas une « moyenne », un « juste milieu » en réfléchissant afin de choisir entre un « excès » ou un « défaut », par exemple entre les plaisirs et les peines, il adopte la tempérance ; dans d'autres cas, c'est l'extrême qu'il retient, par exemple au sujet du « bien » pour éviter les vices. Toujours selon ce philosophe, la vertu demandant un effort aux hommes, si l'effort leur semble insurmontable, au moins les hommes doivent-ils tenter d'opter pour le « moindre mal »[130]. Les activités tendant vers le bien s'appuient sur des valeurs. Dans la *Chanson de Roland* le mot valeur estime la qualité d'une personne, ses mérites ; par ailleurs, la valeur désigne la mesure de l'usage d'une chose, d'un objet ; plus tard, le sens de valeur s'est imposé comme synonyme de prix, de mesure d'échange des choses, des objets. À la valeur commerciale à laquelle s'ajoute au XVII^{e} siècle, la notion de coûteux, « d'objet de valeur », précéda celle de « mettre en valeur » — par exemple, une région, une terre en augmentant sa production — qui dériva au XVIII^{e} siècle vers la notion de « faire valoir », c'est-à-dire, montrer la chose sous son meilleur aspect[131]. En économie, Platon était défavorable à l'échange marchand, Aristote, son disciple, l'accepte à condition que la valeur d'usage équivaille à la valeur d'échange ; puis, Thomas d'Aquin inscrit d'un point de vue morale la notion de « juste prix », de gain modéré. Au XVI^{e} siècle, la Réforme encourage l'enrichissement comme un bienfait divin, ce qui provoqua progressivement le dépassement de la valeur d'usage par la valeur d'échange, dépassement dénoncé par Karl Marx (1818-1883), la valeur d'échange étant soumise à la loi de l'offre et de la demande, masquant ainsi la valeur d'usage relative à l'utilité intrinsèque de l'objet. Jean-Baptiste Say (1767-1832) établit une théorie de la valeur, où il fait abstraction de la valeur du travail pour considérer l'objet, et principalement la loi de l'offre et de la demande ; la demande

129 *Cf.* ARISTOTE. *Éthique à Nicomaque*. Traduit et présenté par Richard Bodéüs. Paris : Flammarion, 2004, p. 84-85.

130 *Cf.* ARISTOTE. *Éthique à Nicomaque*. Traduit et présenté par Richard Bodéüs. Paris : Flammarion, 2004, p. 93-130.

131 *Cf.* REY, Alain. (dir.). *Dictionnaire historique de la langue française*. Paris : Dictionnaire Le Robert-Sejer, 1992 (rééd. 2006).

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

des acheteurs pouvant ainsi augmenter la valeur d'échange[132]. Toujours au XIX^e^ siècle, le sens concret de valeur cède le pas à l'abstraction du terme valeur appelant un jugement, une estimation personnelle de l'homme de ce qui est vrai, beau, bien, en référence à des normes, à des critères contemporains, aux niveaux professionnel, artistique, intellectuel ou moral ; ainsi en fonction de son appartenance sociétale ou à un groupe, en l'occurrence hiérarchique, ces critères peuvent diverger. La notion de valeur rejoint donc ici la notion d'éthique désignant aussi un idéal à atteindre selon des degrés dont le niveau s'actualise progressivement. Le philosophe Louis Lavelle (1883-1951) estime « que la valeur est attribuée à une chose ou à une action quand on considère leur rapport avec une exigence de l'esprit qui trouve en elles un moyen d'expression ou de réalisation. »[133].

Dans son sens concret, le mot vitrine désigne une vitre séparant des prospects et des produits exposés pour la vente dans le but de valoriser ces derniers au regard des premiers ; l'expression valeurs-vitrine envisagée ici au sens abstrait du terme vitrine peut recouvrir plusieurs cas de figures possédant toutefois généralement un objectif commun, comme son éponyme, celui de valoriser les biens ou les services de l'entreprise. La première hypothèse relative aux valeurs-vitrine suppose que les valeurs alléguées se voient affichées ouvertement afin d'attirer les clients vers les services rendus ou les biens vendus par l'entreprise, afin de capter leur attention ; la deuxième hypothèse suppose, plus subtilement, que ces valeurs mettent en exergue une considération prétendument portée aux salariés travaillant dans l'entreprise concernée, voire un intérêt porté à une cause, amenant ainsi les clients à privilégier cette entreprise lors de leurs achats ou de toute demande de service, voire incitant des candidats à postuler un emploi en son sein.

La question des valeurs ne se pose pas ici en termes d'identification, même si pour les besoins de la recherche, elles sont identifiées, mais pour savoir si celles qui sont formulées par les managers dirigeants convergent avec celles qui sont revendiquées par les salariés. De plus, employés et managers estiment-ils les mêmes ? À qui s'adressent-elles ? Ces valeurs sont-elles pratiquées au travail ou s'avèrent-elles des valeurs-vitrine ? Se propagent-elles par l'exemplarité ou sont-elles édictées, prônées ?

Il convient de préciser que dans les entreprises Kaumaserv et Agoradis certaines valeurs se voient formulées par écrit, chez Districoop seule une charte du sociétaire

132 *Cf.* VALIER, Jacques. *Brève histoire de la pensée économique d'Aristote à nos jours*. Paris : Flammarion, 2009 (1^re^ éd. .2005). 240 p.

133 LAVELLE, Louis. *Le traité des valeurs*. Paris : PUF, 1951, tome premier, p. 30.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

est imprimée ; quelques valeurs circulent probablement oralement seulement. Les valeurs énoncées par les enquêtés sont réparties dans trois tableaux, un pour chacune des entreprises. Dans la première colonne sont inscrits les prénoms et les fonctions des enquêtés, dans la deuxième les valeurs énoncées par l'enquêté comme étant celle de l'organisation, dans la troisième les valeurs énoncées comme étant celles de l'enquêté et qui s'ajoutent éventuellement aux premières ou qui s'y substituent (dans le dernier cas, nous le précisons dans les cases concernées).

3.1. Les valeurs chez Kaumaserv

Prénom et fonction des enquêtés	**Les valeurs énoncées par l'enquêté comme étant celles de l'organisation**	**Les valeurs énoncées comme étant celles de l'enquêté, s'ajoutant ou se substituant aux autres**
Doris **Manager Dirigeant**	La simplicité L'équité L'efficacité	L'égalité La solidarité
Dimitri **Manager Dirigeant**	La simplicité L'efficacité L'équité	La transparence Le respect du périmètre des autres
Ignace **Manager Intermédiaire**	L'équité La simplicité L'efficacité	Le travail
Ivan **Manager Intermédiaire**	La simplicité L'équité La rapidité Le travail (valeur régionale)	L'exemplarité La transparence Donner du sens à l'action
Philippe **Manager de proximité**	Le service effectivement rendu Le contrat : qualité et transparence	
Emma **Employée**	L'équité L'efficacité La simplicité	

Les valeurs chez Kaumaserv

En énonçant ses responsabilités, Doris, affirme ses valeurs qui reposent sur l'équité, l'égalité et la solidarité. Aussi, lorsque le chercheur demande à Doris quelles sont selon lui les valeurs vécues par ses collaborateurs, il reprend partiellement l'énoncé de la question et répond en citant une valeur qu'il souhaiterait voir vivre, la solidarité, dans le sens de l'entraide entre les agences à propos du traitement de dossiers. Cependant, de ces valeurs, selon Doris, seule l'équité fait partie de celles prônées par les managers dirigeants de Kaumaserv à laquelle sont adjointes la simplicité et l'efficacité. Toujours selon Doris, ces

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

valeurs furent pour partie, initiées par lui dans une réflexion impliquant des managers de la Région qu'il dirige, pour partie, parallèlement à cette réflexion, par des managers travaillant à la direction nationale. Dans l'esprit des managers dirigeants, y compris le sien, ces valeurs s'adressent d'abord aux clients, ensuite, aux salariés dans le but de créer une identité à l'entreprise, afin que ses salariés reconnaissent leur appartenance à un même groupe. De plus, Doris précise que ces valeurs s'inscrivent dans le projet global de Kaumaserv ; la simplicité et l'équité sont orientées vers les clients de Kaumaserv, l'efficacité, synonyme d'efficience concerne l'entreprise dans son ensemble. En accord avec son manager Doris, relativement à la contribution à l'identité de l'entreprise, Dimitri affirme les trois mêmes valeurs dans un ordre qui diffère quelque peu ; en effet, il positionne l'efficacité en deuxième après la simplicité ; ainsi l'équité est-elle citée en dernier lieu (il convient ici de rappeler qu'il est responsable de la production régionale). Dimitri affirme s'être approprié complétement ces valeurs qu'il considère en adéquation avec les attentes des clients externes et internes (les salariés), mais il émet toutefois une réserve quant à ces valeurs : peut-être, selon lui, sont-elles insuffisantes à l'égard des salariés et aussi propose-t-il les valeurs de transparence et de respect du périmètre d'autrui comme susceptibles de transcender les premières.

Ignace avance encore un nouvel ordonnancement pour ces trois valeurs de Kaumaserv ; en effet, il positionne, en premier, l'équité (*cf.* précédemment où Ignace se préoccupe de ses responsabilités humaines d'abord) suivie de la simplicité et de l'efficacité. Toute de suite après cette énonciation, Ignace montre une certaine perplexité quant à leur mise en œuvre ; il se souvient de traitement inéquitable à l'encontre de certains salariés, ainsi lorsqu'il évoque la valeur d'équité pense-t-il d'abord aux salariés et à son mode managérial. Au risque d'être accusé de manque de loyauté, Ignace qualifie ces valeurs d'engouement, de mots vides de sens, promettant peu. Les valeurs ne vivent pas sur le terrain (dans les agences et aux sièges des directions), elles apparaissent comme des éléments disjoints de celui-ci. Ignace dit n'adhérer que du bout des lèvres aux valeurs de son organisation et s'interroge sur le bien fondé de l'efficacité en tant que valeur. Il souligne que malgré ses critiques, il apprécie quand même Kaumaserv, qu'il est consciencieux dans son travail mais pas naïf. Selon lui, les préoccupations des employés et des managers dirigeants de Kaumaserv diffèrent, le projet de l'entreprise ne concilie pas les attentes des personnes travaillant dans les agences et les souhaits des managers dirigeants. Aux valeurs affichées par Kaumaserv qu'il approuve bien peu, Ignace ajoute la valeur travail. Selon lui, le travail contribue à la construction

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

intellectuelle de l'homme, lors de l'assemblage d'idées, de pensées, de réalisation de choses, d'interaction avec des personnes. La notion de travail englobe aussi le fait d'analyser et de critiquer ses actions. Indépendamment du moment où les valeurs furent évoquées pendant l'entretien, Ignace avoue que certaines fois il entend de la part de certains salariés des revendications qu'il approuve mais que, eu égard au poste qu'il occupe, il ne peut soutenir même si cela lui est pénible.

Ivan débute la liste des valeurs de Kaumaserv dans un ordre identique à celui de Doris, toutefois la troisième valeur se différencie, la rapidité prenant la place de l'efficacité ; pourtant il affirme que la simplicité, l'équité et la rapidité forment bien le trio des valeurs de Kaumaserv qui sont orientées vers les clients, exceptée la deuxième (l'équité) qui s'adresse aux clients et aux salariés de l'entreprise. Ivan constate qu'il ne peut qu'y adhérer et déclare que chacun des managers, quel que soit le niveau hiérarchique de son poste, devrait s'attacher à accorder ses décisions à ces valeurs ; aussi se démarque-t-il des managers dirigeants à qui il reproche un manque de respect dans la mise en œuvre de ces valeurs. En effet, il remarque que les dispositifs prévus, les décisions prises, ne tiennent pas toujours compte de ces valeurs. Pour preuve, lorsque le chercheur interroge Ivan sur les valeurs vivant au sein des agences, ce dernier répond par des réclamations formulées par les directeurs d'agence qui demandent l'équité dans les ressources (le nombre d'employés) allouées à chaque agence, des possibilités d'expression entre pairs et des possibilités de prise d'initiatives individuelles ; ces réclamations soulignent aussi le manque de considération des managers dirigeants vis-à-vis des souhaits empiriques au niveau des valeurs. Ensuite Ivan mentionne trois valeurs territoriales, mais il ne parvient à se souvenir que d'une seule, la valeur travail, qui, elle, s'adresse aux salariés travaillant sur le territoire. Ivan reste dubitatif face à cette valeur qu'il se verrait bien détourner en revendication au sujet du nombre d'heures travaillées par les cadres. Il justifie son oubli par le fait que ces valeurs territoriales ne présentent sans doute guère d'intérêt pour lui.

Philippe affirme la nécessité de partager les mêmes valeurs que celles énoncées par les managers dirigeants de Kaumaserv, le contraire serait selon lui rédhibitoire à l'exercice du management dans l'entreprise. Cependant, les deux valeurs prônées par Philippe diffèrent de celles qui semblent officielles et mentionnées par le Directeur Régional, et confirmées par deux autres managers et l'employée. Les siennes s'adressent aussi bien aux clients qu'aux salariés de Kaumaserv ; en premier Philippe avance la valeur de **s**ervice effectivement rendu,

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

en second, la valeur de contrat qui engage réciproquement Kaumaserv et ses clients ou ses salariés, notamment en termes de qualité et de transparence. Malgré l'insistance du chercheur sur la concordance des valeurs annoncées par Philippe avec celles de Kaumaserv, il réaffirme que celles qu'il énonce sont bien les valeurs de Kaumaserv ainsi que celles de ses managés ; cependant les préoccupations des employés divergent des préoccupations des managers, affirme-t-il.

Emma connaît parfaitement les valeurs de Kaumaserv puisque sa Directrice, au cours d'une récente réunion, les a rappelées. Dans l'ordre d'énonciation, il s'agit de l'équité pour laquelle Emma œuvre dans son travail, de l'efficacité qu'elle donne à ses actions dans le respect des procédures et de la simplicité sur laquelle se fonde ses relations avec ses clients. Ces trois valeurs, Emma les assume volontairement ; elle juge leur élaboration intentionnelle, d'abord à l'égard des salariés de Kaumaserv, et ensuite à l'égard des clients. Emma ressent ces valeurs vivre autour d'elle dans son agence aussi bien que dans sa vie personnelle, chacun de ses collègues les pratiquant.

Ainsi quatre des six enquêtés travaillant chez Kaumaserv énoncent rigoureusement les trois mêmes valeurs mais jamais dans le même ordre, un en change une, un autre avance des valeurs complétement différentes. Les managers dirigeants les plébiscitent même si chacun en ajoute, les managers intermédiaires doutent de leur pratique et relatent des exemples soulignant des décisions contraires à ses valeurs ; ces managers intermédiaires, rejoint par Philippe, notent des divergences entre les préoccupations des employés et des managers de proximité et les valeurs prônées par les managers dirigeants. L'employée approuve totalement ces valeurs qu'elle s'est appropriée. Ces valeurs furent décidées essentiellement par des managers dirigeants et quelques managers intermédiaires, et se voient diffusées lors de réunions.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

3.2. Les valeurs chez Agoradis

Prénom et fonction des enquêtés	Les valeurs énoncées par l'enquêté comme étant celles de l'organisation	Les valeurs énoncées comme étant celles de l'enquêté, s'ajoutant ou se substituant aux autres
Isembart **Manager Intermédiaire**	Le partage de l'avoir Le partage du savoir Le partage des résultats (en termes d'information)	
Paul **Manager de proximité**	La confiance Le partage Le progrès Le professionnalisme	
Raynald **Responsable d'équipe**	Le savoir Le partage L'avoir	Se substituent aux valeurs de la colonne précédente Professionnalisme Respect de ses managés
Elsa **Employée**	Ne les connaît pas	
ELvire **Employée**	Ne connaît pas les valeurs nationales Celles observées localement La reconnaissance La confiance Le respect	

Les valeurs chez Agoradis

Avant la question du chercheur au sujet des valeurs, Isembart souligne l'importance du partage, et notamment du partage de l'avoir et du savoir, qu'il complète ensuite avec le partage des résultats qui s'entend en termes d'information qui est largement diffusée auprès des salariés ; de nombreux résultats, locaux et nationaux, sont en libre accès, essentiellement des résultats économiques d'Agoradis. Le partage de l'avoir englobe les possibilités d'actionnariat salarié et l'intéressement aux bénéfices, qui, par dérogation spéciale, selon Isembart, représente entre le triple ou le sextuple de l'obligation légale ; les nombreuses formations organisées au sein d'Agoradis ainsi que la formation empirique, constituent la valeur nommée « partage du savoir », qui se voit également encouragée par l'intermédiaire du site Intranet de l'entreprise ouvert à tous les salariés, qui peuvent ainsi faire circuler leurs connaissances ou des idées commerciales promotionnelles. Ces valeurs se voient diffusées lors des formations, en réunion, au sein des unités ou par l'exemplarité. Isembart exige de ses collaborateurs de le reprendre s'il venait, dans sa pratique, à s'écarter des valeurs de l'entreprise.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

Paul, affirmant que ces valeurs s'avèrent être celles d'Agoradis et qu'il les a faites siennes, les résume à l'aide de ces quatre mots : confiance, professionnalisme, partage, progrès. Il précise que la valeur de professionnalisme incite les salariés à œuvrer au service du client en faisant preuve d'une certaine passion, la valeur de partage signifie que les managers dirigeants distribuent une partie des bénéfices financiers de l'entreprise entre tous les salariés, la valeur de progrès garantit l'évolution de chacun au sein d'un travail commun. De plus, les dirigeants d'Agoradis mettent tout en œuvre afin que chacun des salariés adhère à ces valeurs. Ces valeurs se voient orientées principalement vers les clients afin d'en accroître leur nombre, le client occupant une position centrale au sein des préoccupations de l'entité Agoradis ; un slogan d'Agoradis laisse supposer que le salarié professionnel et responsable s'avère rentable, et permet d'offrir des produits aux meilleurs prix aux clients qui peuvent ainsi en acheter davantage et éprouver un sentiment de puissance supérieure. Dans l'exercice de ses fonctions, Paul dit mettre en œuvre ces valeurs parce qu'en sa qualité de manager il se doit d'être exemplaire afin d'amener ses collaborateurs à activer ces valeurs, puis aussi parce qu'il apprécie celles-ci. Ces valeurs s'appuient sur une politique humaine menée par les managers dirigeants d'Agoradis, assure Paul.

Raynald énumère quelles sont selon lui les valeurs d'Agoradis, à savoir, le savoir, le partage et l'avoir. Ensuite il détaille quelque peu la valeur du savoir qui se justifie par les nombreuses formations offertes aux salariés dans l'institut de formation d'Agoradis ; quant au partage de l'avoir, il le qualifie d'illusoire puisque l'atteinte de mêmes objectifs déclenche des montants de prime différents en fonction du niveau hiérarchique du poste occupé par le salarié. Donc, considérant que les primes potentielles pour chacun des salariés d'Agoradis ne s'établissent pas en fonction du travail fourni par chacun de ces salariés mais en fonction du niveau de son poste, Raynald constate un manque d'équité dans le partage de l'avoir. L'attente de Raynald dépasse sans aucun doute la valeur édictée par ses managers dirigeants, en effet, le partage de l'avoir est à l'honneur sans qu'il soit question d'équité de traitement. Clairement, Raynald ne partage pas les valeurs prônées par les managers dirigeants d'Agoradis, il attend autre chose. Il situe une dissonance au niveau des positions hiérarchiques ; en effet, il lui paraît peu probable que les mêmes valeurs puissent être partagées par les « dominants » et les « dominés ». Raynald y préfère ses valeurs qui sont le professionnalisme et le respect à l'égard de ses managés. Ainsi, s'applique-t-il à respecter ses valeurs dans l'exercice de ses fonctions, le professionnalisme lui évite des remontrances de la

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

part de ses managers — de proximité et intermédiaire —, et l'autorise à affirmer à leur égard sa seconde valeur — le respect de ses managés — grâce à laquelle l'ambiance de travail se trouve quelque peu améliorée.

Elsa ignore les valeurs prônées par les managers dirigeants d'Agoradis. Devant l'insistance du chercheur, Elsa croit vaguement se souvenir qu'elles furent évoquées lors de réunions, mais affirme ne pas être en mesure de les nommer. De toute façon, dit-elle, elle assimile ces valeurs à de nombreuses autres promesses ou évocations de projets énoncées par ses managers, qu'elle n'a jamais constatés factuellement ; de toute façon, dans la vie au magasin, aucune valeur n'est visible, remarque-t-elle.

Elvire affirme ne pas connaître les valeurs prônées par les Managers Dirigeants d'Agoradis. Elle constate seulement que les valeurs pratiquées dans le magasin où elle travaille, sont insufflées par le manager de proximité et non pas par les managers de ce dernier puisque l'ambiance d'un magasin se situant à proximité et dirigé par le même manager intermédiaire, n'est pas comparable à l'ambiance du sien ; Elvire dit vivre à son travail dans un monde clos. Ces valeurs pratiquées dans le magasin où elle travaille, Elvire les nomme reconnaissance, respect et confiance.

Ainsi deux enquêtés, le manager intermédiaire et le responsable d'équipe, travaillant chez Agoradis énoncent les mêmes valeurs avec une formulation à peu près semblable, un autre, le manager de proximité, avance une seule valeur identique à celles de ses collègues, les employées déclarent ne pas les connaître. Ces valeurs furent décidées par les managers dirigeants et sont diffusées en réunion et lors des formations. L'adhésion à ces valeurs semble fortement souhaitée par les managers dirigeants selon les managers entendus, toutefois le responsable d'équipe les rejette, les employées ne les connaissent pas et le manager de proximité les connaît bien peu. Ce responsable d'équipe souligne les divergences entre les attentes des employés et ces valeurs.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

3.3. Les valeurs chez Districoop

Prénom et fonction des enquêtés	Les valeurs énoncées par l'enquêté comme étant celles de l'organisation	Les valeurs énoncées comme étant celles de l'enquêté s'ajoutant ou se substituant aux autres
Daniel **Manager Dirigeant**	Les produits naturels, biologiques L'écologie L'équité des prix (fournisseurs, clients) Le respect de l'humain La valeur coopérative L'intérêt collectif	
Igor **Manager Intermédiaire**	Le respect des gens La confiance Le bon conseil L'efficacité Le bien-être des salariés	
Pauline de proximité	Le respect de l'humain L'équité L'honnêteté La disponibilité pour conseiller les clients La discrétion La confiance	
Edwige Employée	Le conseil Les produits biologiques L'honnêteté Le respect des êtres humains	L'amour des autres

Les valeurs chez Districoop

Daniel énonce en premier la valeur liée aux produits vendus qui sont des produits naturels, biologiques sur lesquelles repose la raison d'être de l'entreprise, cette valeur est couplée à celle de l'écologie ; il s'agit donc de montrer son intérêt pour tout ce qui est bon pour l'homme, et notamment pour les clients de Districoop ; naturellement le manager dirigeant poursuit par la valeur de l'équité des prix aussi bien vis-à-vis des prix d'achat aux fournisseurs-producteurs que des prix de vente aux clients ; ce qui conduit à la quatrième valeur formulée comme étant celle du respect de l'humain, incluant les fournisseurs, les clients, les salariés de Districoop, sans n'en privilégier aucun ; ensuite Daniel énonce la valeur coopérative qui justifie le statut juridique et le fonctionnement de l'entreprise, qui invite les sociétaires le désirant à participer activement aux actions, à l'évolution de l'entreprise afin d'améliorer son organisation ; Daniel clôture l'énumération de ces valeurs par celle de l'intérêt collectif primant sur l'intérêt particulier. Ce manager se considère ostensiblement porteur de ce qu'il estime bon pour l'homme.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

Selon Igor, ses valeurs personnelles ne peuvent différer de celles prônées par le manager dirigeant de Districoop, tout au moins, est-ce ce vers quoi il tend à se conformer. La première valeur énoncée par Igor, le respect, intéresse toutes les personnes qu'il côtoie au travail, y compris l'employé effectuant le ménage : il les respecte toutes ; ensuite, il cite la confiance ; Igor définit la troisième valeur qui est celle du conseil couplée à celle du respect des clients, ce qui sous-entend que le salarié de Districoop doit apporter à ces clients un avis éclairé sur les produits commercialisés sans penser au chiffre d'affaires immédiatement obtenu, sans s'en soucier ; en d'autres termes, le prix du produit ne doit pas entrer en considération dans le conseil du salarié de Districoop, il convient seulement de conseiller au client le produit le plus approprié à sa demande en lui laissant son libre arbitre quant à sa décision d'achat ; ainsi le client satisfait revient acheter dans les magasins de l'enseigne ; la satisfaction du client primant sur l'argent encaissé dans l'instant. Aussi prône-t-il l'efficacité qu'il impose à chacun des salariés, y compris à lui, tous doivent s'activer dans le but d'obtenir le meilleur résultat possible même si la tâche considérée est répétitive. Pour finir, Igor cherche à créer avec ses collaborateurs des relations managériales qui contribuent à leur « bien-être » afin que les salariés viennent volontiers à leur travail.

Pratiquement au début de l'entretien, Pauline invoque le respect de l'humain comme valeur fondamentale du management ; selon elle, cette valeur s'avère prégnante chez Districoop. Après la question du chercheur au sujet des valeurs, elle y adjoint l'équité. Ces deux valeurs, elle tente de les pratiquer à l'exemple de ses managers. Les valeurs d'honnêteté, de discrétion, de confiance s'adressent à tous les salariés (employés et managers), une autre concerne plus particulièrement les employés, la valeur de disponibilité à l'égard des clients qui peut être rapprochée de celle de conseil énoncée par Daniel et Igor. Lorsque Pauline recrute un futur employé, elle vérifie que ce dernier partage déjà les valeurs de Districoop ou, sinon, elle s'empresse de les lui enseigner après son embauche afin que l'employé les épouse au plus près. Pauline ne reprend pas comme une valeur chez Districoop celle de la promotion de produits biologiques et de l'écologie, mais elle l'évoque dans son parcours professionnel en précisant qu'elle l'avait faite sienne avant son embauche.

Edwige considère, qu'elle-même et ses pairs, traduisent dans leurs comportements les valeurs de Districoop ; seulement elle regrette que les employés ne soient guère en mesure de pratiquer, à cause du peu de formation à leur disposition, la valeur de conseil prônée oralement par Igor. En effet les managers de Districoop, selon Edwige,

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

comptent essentiellement sur la formation individuelle et personnelle de chacun, les moyens engagés par l'entreprise étant inadéquats à l'objectif visé, en l'occurrence, un conseil pertinent à l'égard des clients. Relativement à la charte du sociétaire, seul document écrit qui reprend les valeurs de Districoop, Edwige ne l'a jamais lue. Toutes les autres valeurs qui se voient pratiquées dans l'entreprise, font partie intégrante de l'éducation d'Edwige, en l'occurrence, la promotion des produits biologiques, l'écologie, l'honnêteté, la considération des employés en tant qu'êtres humains ; de plus Edwige précise que cette dernière valeur s'avère rare chez les employeurs. Ainsi la valeur, en l'occurrence le conseil, prônée par le manager intermédiaire, Edwige la considère d'affichage, dit autrement, peu pratiquée, alors que les autres valeurs semblant diffusées essentiellement par l'exemplarité, vivent réellement au sein de l'unité où travaille Edwige.

Ainsi, les quatre enquêtés de Districoop partagent des valeurs qu'ils estiment, en résumé, bonnes pour l'homme, d'une part pour son alimentation, son environnement, d'autre part pour son « bien-être », les deux se rejoignant. Tous observaient déjà ces valeurs avant d'apporter leur contribution chez Districoop. Les valeurs de cette entreprise sous-tendent sa raison d'être et ce depuis sa création. Les personnes entendues choisirent de travailler au sein de cette entreprise à cause de ces valeurs. Toutefois, l'employée considère ne pas être en mesure de pratiquer la valeur de conseil prônée par les managers de l'entreprise, toutes les autres valeurs étant effectivement en usage.

3.4. Divergences au sujet de l'énonciation des valeurs

Pour les quatre enquêtés de Districoop entendus au cours de la recherche, ce sont les valeurs annoncées et pratiquées dans l'entreprise qui les incitèrent à la rejoindre, en revanche, dans les deux autres entreprises, les valeurs furent formulées après l'embauche de la plupart des enquêtés ; ce ne sont donc pas les valeurs actuelles qui les amenèrent à y postuler un poste. Les personnes travaillant chez Kaumaserv et chez Agoradis doivent épouser, en quelque sorte, des valeurs qu'ils n'ont pas vraiment eu le loisir de choisir, en tout cas pour la quasi-totalité de ces personnes. Pourtant, plusieurs des managers entendus, qu'ils les aient choisies ou non, ne conçoivent pas qu'un manager n'adhère pas aux valeurs de son entreprise (Philippe, Isembart, Paul, Igor), mais deux autres managers (Ignace et Ivan) nuancent leurs propos en affirmant qu'ils ne peuvent qu'être d'accord avec ces valeurs parce qu'ils les

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

estiment valables, toutefois, remarquent-ils, il conviendrait que les managers les considèrent avant de prendre des décisions. Nous reviendrons sur ces propos. Nonobstant l'obligation morale d'adhésion à ces valeurs pour les managers, Philippe, manager de proximité, formule, en garantissant que ce sont bien celles de l'entreprise, des valeurs complétement différentes de celles énoncées par les autres enquêtés travaillant comme lui chez Kaumaserv. Un autre manager, Ivan, en remplace une par une personnelle. Chez Agoradis, Paul manager de proximité comme Philippe, en accord avec lui dans la logique du manager partageant les valeurs de son entreprise, avance des valeurs dont une seule correspond aux valeurs énoncées par Isembart et Raynald, respectivement, manager intermédiaire et responsable d'équipe dans la même entreprise. Paul présente le professionnalisme telle une valeur prônée par ses managers dirigeants alors que Raynald l'expose telle une valeur personnelle. Quant aux employées travaillant chez Agoradis, ni Elsa ni Elvire ne connaissent les valeurs développées par leurs managers dirigeants ; de plus, la première ne constate aucune manifestation d'aucune sorte de la moindre valeur dans l'unité commerciale où se situe son travail, la seconde ne peut parler que des valeurs vécues dans la sienne grâce à l'exemple du manager de proximité.

Plusieurs managers ajoutent aux valeurs de leur entreprise les leurs, d'autres substituent une des leurs à l'une de celles prônées par l'entreprise où ils travaillent, ou bien encore à toutes ces valeurs substituent toutes les leurs, consciemment ou inconsciemment. Les valeurs relèveraient-elles davantage d'un choix individuel que d'un intérêt commun ? Ignace critique négativement certaines des valeurs de Kaumaserv et en propose une autre, la valeur travail qui se voit à son tour discutée par Ivan qui en détournerait facilement le sens. Cela soulève, pour le moins, une insuffisance de concertation préalable entre tous les salariés lors de la formulation des valeurs d'entreprise, un manque de communication des valeurs décidées et/ou un manque d'intérêt vis-à-vis d'elles de la part de certains salariés — employées ou managers. Mais ces valeurs sont-elles véritablement envisagées à leur égard ?

3.5. Divergences dans l'attribution des valeurs

Un des managers dirigeant, Doris, estime que les valeurs formulées au sein de Kaumaserv le sont essentiellement à l'intention des clients, alors que l'autre manager dirigeant, Dimitri, affirme qu'elles sont annoncées à l'intention des clients et des salariés ; toutefois ce dernier adjoint deux autres valeurs à l'intention des salariés. En revanche,

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

notamment relativement à la valeur d'équité, Ignace les suppose destinées aux salariés, Ivan semble partagé ; quant à Emma, elle affirme les considérer pour tous les salariés, y compris elle-même, ainsi que pour les clients qu'elle côtoie journellement. Ainsi, cinq personnes affirmant les mêmes valeurs (à l'exception d'un enquêté en ce qui concerne une seule valeur annoncée à l'aide d'un faux synonyme, en quelque sorte, efficacité/rapidité), travaillant dans la même entreprise, occupant des postes de niveaux hiérarchiques différents ou identiques, soutiennent cinq avis divergents quant à l'attribution des valeurs à l'égard des personnes fréquentant l'entreprise.

Chez Agoradis les propos des enquêtés s'accordent mieux ; le manager intermédiaire et le responsable d'équipe, Isembart et Raynald, énoncent sensiblement les mêmes valeurs, celles de l'entreprise, Paul, manager de proximité, en avance d'autres ; toutefois toutes les valeurs énoncées par ces trois enquêtés bénéficient tout d'abord aux salariés, et les salariés bénéficiant de ces valeurs sont censés orienter leurs actions en faveur des clients : effectivement les salariés se voient incités à mettre en œuvre certaines de ces valeurs (le partage du savoir et le partage de l'information ; la décision du partage de l'avoir concernant uniquement les managers dirigeants de l'entreprise même si ce partage bénéficie à tous les salariés) afin d'augmenter la satisfaction des clients, leur nombre, par voie de conséquence le chiffre d'affaires, essentiellement donc dans un but lucratif pour l'entreprise.

Chez Districoop, tous les enquêtés énumèrent des valeurs à l'intention des salariés et des clients, seul la priorité change. Daniel, le manager dirigeant, et Edwige, l'employée, citent en premier les valeurs à l'égard des clients, alors qu'Igor, le manager intermédiaire, et Pauline, la manager de proximité, mentionnent prioritairement, le respect de l'homme qui inclut tous les protagonistes de l'entreprise.

Comme nous venons de le voir au début de ce paragraphe relatif aux divergences dans l'attribution des valeurs, essentiellement chez Kaumaserv, les salariés entendus se montrent en désaccord à propos des personnes à l'intention de qui les valeurs sont formulées. Encore ici la communication semble en cause. Les valeurs ne devraient-elles pas, comme les estime le manager de proximité d'Agoradis, être envisagées à l'égard des salariées afin de préserver leur « bien-être » au travail et qu'ainsi les clients recueillent des avantages indirects de la pratique de ces valeurs ? Évidemment, cela suppose de considérer qu'un salarié qui se sent bien à son travail, est plus productif que celui éprouvant un « mal-être », et que les valeurs soient formulées éthiquement avec lui et à son intention ; nous évoquerons les

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

conséquences d'un « mieux-être » au travail dans le chapitre relatif aux modes managériaux. Mais, pour parvenir à un « mieux-être », à « un bien-être » au travail s'appuyant sur des valeurs éthiques mises en avant, formulées, comme le soulignent plusieurs enquêtés, encore convient-il de pratiquer ces valeurs formulées.

3.6. Divergences relatives aux valeurs formulées : attentes, pratiques, désillusions

Des contradictions notables apparaissent dans l'appréciation des valeurs formulées, prônées par les managers dirigeants ; d'une part, vis-à-vis du choix de ces valeurs, en fonction de la position du poste occupé dans la hiérarchie par la personne enquêtée, le salarié en question optant pour certaines plutôt que pour d'autres parmi les valeurs prônées, voire parmi d'autres encore ; d'autre part, les décisions managériales conduisent à une mise en œuvre de valeurs qui diffère quelquefois tout à fait de l'attente des salariés que ces valeurs concernent. Parfois, au sein de la même entreprise, certains enquêtés approuvent complétement les valeurs formulées, d'autres partiellement, d'autres encore, parfois, les rejettent. En effet, Ignace n'approuve que bien peu les valeurs recommandées par les managers dirigeants, les valeurs officielles de l'entreprise, écrites donc, et de plus, avec Ivan, constatent un manque de cohérence, des contradictions entre les valeurs et des manières de procéder, notamment en matière d'équité. Contrairement à ces deux managers, Emma les a adoptées, elle les vit et les sent vivre dans son unité de travail. Raynald les rejette parce qu'il conçoit difficilement pouvoir partager des valeurs avec ses managers, de plus il estime d'autres valeurs qu'il s'applique à observer. Il remarque un décalage entre ses attentes et les valeurs de l'entreprise, aussi bien en considération de leur choix que par la manière de pratiquer de ses managers. Toujours chez Agoradis, Elsa affirme les ignorer et n'en voit vivre aucune à son travail ; Elvire ignore les valeurs édictées par le groupe duquel dépend son magasin et ne connaît que celles qu'elle constate sur son lieu de travail, et que le manager de proximité insuffle. Chez Districoop, Edwige dénonce le décalage entre la volonté des managers de promouvoir un conseil éclairé aux clients et les moyens de formation des employés afin de maîtriser ce conseil. Il s'agit donc bien là, pour plusieurs personnes entendues, d'exemples de valeurs-vitrine. Aussi deux enquêtés (Isembart et Raynald) avouent clairement observer des contradictions entre leurs propres valeurs et celles prônées par leurs managers dirigeants. Pour finir ce paragraphe, reprenons en substance une réflexion de Daniel

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

qui avoue pouvoir s'écarter quelque peu de ses propres valeurs moyennement rémunération, en revanche, il ne peut exercer une activité bénévole qu'en plébiscitant les valeurs de l'organisation concernée.

De notre point de vue, suivant les déclarations des enquêtés, les valeurs de Kaumaserv semblent pensées pour orienter dans leurs activités quotidiennes la manière d'agir des managers à l'égard des managés et des clients, et des employés à l'égard des clients, voire afin d'influencer la politique générale de l'entreprise, notamment au sujet de la simplicité et de l'équité. L'orientation des valeurs de Districoop s'apparente à celle de Kaumaserv avec une accentuation déterminante au niveau des choix stratégiques, toutefois des valeurs fondamentales, telles que le respect des hommes par exemple, y sont adjointes. Les valeurs d'Agoradis s'intéressent davantage aux résultats de l'action, aux fruits du travail, à la construction et à la diffusion des connaissances des salariés.

Tous les salariés d'une même entreprise ne devraient-ils pas avoir la possibilité de pouvoir s'accorder sur la question des valeurs tout particulièrement nécessaires à leur « bien-être » au travail, et ce, aussi, afin que les entreprises fonctionnent au mieux, et qu'ainsi les clients affluent ? Après donc une nécessaire concertation généralisée, tous les salariés, y compris les managers, se trouveraient sans doute en mesure de s'approprier plus sûrement les valeurs choisies et en mesure de les pratiquer. Toutefois, une certaine politique volontaire de la part des managers dirigeants, quant au choix de ces valeurs tout particulièrement nécessaires, et quant à leur pratique, s'impose très certainement.

3.7. Divergences des moyens de diffusion des valeurs au sein des entreprises

Plusieurs enquêtés soulignent les moments ou les moyens de la diffusion des valeurs : chez Kaumaserv (Emma), c'est lors d'une réunion organisée au sein de son unité de production ; chez Agoradis la diffusion semble plus systématique, les formations, les réunions l'occasionnent ainsi que l'exemplarité des managers (Paul) à laquelle la régulation par et entre les salariés s'ajoute (Isembart) ; chez Districoop, la manager de proximité reprend le cas échéant ses managés en cas de manquement notable. Il convient de noter, toujours chez Districoop, que la seule valeur controversée par une des salariées entendue (l'employée) s'avère être l'une de celles — le conseil — qui fait l'objet d'un engagement écrit, alors que certaines autres valeurs semblent se diffuser oralement et essentiellement par l'exemplarité,

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

mais surtout, ces valeurs font partie intégrante de l'éducation, de la culture des personnes entendues et œuvrant dans cette entreprise.

Considérant les divergences dans la manière de considérer les valeurs par certains salariés travaillant dans la même entreprise, une déduction s'impose aisément, à savoir que les moyens de diffusion ne s'avèrent sans doute pas aussi efficaces que le souhaiteraient certainement des managers dirigeants d'entreprise. Ainsi une certaine liberté de pensée demeure, liberté qui s'apparente aux marges de manœuvre quant à la priorité des responsabilités évoquées *supra*. Aussi, toujours au sujet d'une relative liberté d'action, il semblerait qu'en fonction de la préoccupation de chacun des enquêtés, l'ordre d'énonciation des valeurs diffère ainsi que les valeurs énoncées elles-mêmes. Ces différences, rapprochées de l'ordre d'énonciation des responsabilités, peuvent-elles contribuer à profiler le mode managérial des managers ? Ces ordres peuvent-ils préfigurer les priorités de chacun, les uns plutôt attentionnés aux hommes et les autres s'inquiétant plutôt de l'économie ? Au-delà des marges de manœuvre offertes à chacun, les divergences d'énonciation et l'attente déçue de certains enquêtés eu égard à ce que certaines valeurs signifient pour eux, mettent aussi en exergue des malentendus, peut-être dus à une interprétation sémantique divergente, puisque dans les trois entreprises étudiées, le mot valeur recouvre une pluralité de sens.

3.8. Question sémantique

Revenons quelque peu au sens du mot valeur, à la fois objet de valorisation, donner une importance accrue à quelque chose, et objet d'estimation de ce qui est beau et bien. Ainsi certains enquêtés, notamment les managers dirigeants de Kaumaserv, optent-ils essentiellement pour le premier sens, et, en l'occurrence, il s'agit par là de valoriser l'entreprise Kaumaserv aux yeux de ses salariés, et à ceux des clients ; en revanche certains enquêtés, notamment les managers intermédiaires de cette même organisation, privilégient la notion de beau et de bien humainement, les uns ayant une vision globale plutôt économique et sociale, les autres s'intéressant prioritairement aux hommes dans leur dimension plus strictement individuelle. Quant à privilégier par la promotion de valeurs les clients, l'économie, cela revient davantage parfois — par exemple chez Agoradis — à s'adresser aux salariés, davantage parfois — par exemple chez Districoop — à se préoccuper des êtres humains en général, que ceux-ci soient producteurs-fournisseurs, clients ou salariés. Ne s'agirait-il donc

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

pas alors de s'entendre d'abord sur la sémantique afin de pouvoir s'entendre ensuite sur des façons de mener l'activité en rapport avec la visée des valeurs, de l'éthique de l'entreprise concernée ? Ainsi le sens de vitrine dans la notion de valeurs-vitrine se verrait-il peut-être nuancé ou à l'inverse accentué, certaines de ses valeurs se trouveraient peut-être moins susceptibles d'être ressenties, identifiées en tant que valeurs de façade seulement, trompeuses valeurs d'affichage, alors que d'autres se révéleraient au grand jour essentiellement comme telles, mais cette fois, sans plus illusionner les salariés.

Pour certains (manager de proximité et responsable d'équipe), employés et managers ne peuvent partager les mêmes valeurs, pour d'autres, qu'ils soient employés ou managers, la chose s'observe. Au lieu donc d'essentiellement communiquer des idées, des théories, en l'occurrence des valeurs, de tenter d'informer, ne serait-il pas préférable d'engager, à leur sujet, de véritables conversations entre tous les protagonistes œuvrant au sein des entreprises ? Nous développerons ce sujet dans le dernier chapitre de la thèse.

4. BREF RÉSUMÉ AU SUJET DES RESPONSABILITÉS ET DES VALEURS

Suivant l'analyse des *verbatim* des personnes entendues, nous n'avons pu repérer formellement une orientation comportementale managériale quant à la primauté de la responsabilité humaine ou quant à la primauté des responsabilités liées directement à l'économie. Si la stratégie générale de l'entreprise voulue, décidée par les managers dirigeants influence indéniablement le comportement des managers, la culture propre de ces derniers infléchit aussi leur manière d'agir. Quant aux valeurs revendiquées par les entreprises, l'éclaircissement de leur sens s'avérerait souvent nécessaire, et plus particulièrement, l'intention qu'elles recouvrent.

La notion de responsabilité éthique suppose la mention et l'évocation de valeurs. Ces valeurs relèvent soit d'un discours ordinaire, communément usité, les valeurs y étant invoquées étant nécessaires à toutes les relations humaines, soit d'un discours managérial général (par exemple l'équité chez Kaumaserv) ou propre à chaque entreprise (par exemple le partage de l'avoir chez Agoradis). Les valeurs formulées au sein des entreprises conduisent à poser un problème, pouvant raisonnablement, nous semble-t-il, être estimé majeur, à propos d'une contradiction entre leurs formulations, la nature des intentions qu'elles

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

recouvrent censément ou réellement, entre leur annonce, donc, et leur pratique, et à poser la question de savoir à qui l'annonce profite. Il semblerait que les managers ne puissent pas manager sans référence à des valeurs à l'intention de personnes internes et externes à l'entreprise, donc à l'égard de leurs collaborateurs et à l'égard des clients, voire de l'opinion publique conçue comme plus largement destinataire d'une certaine « image de marque » à visées publicitaires. Afin de tenter d'échapper aux divergences, aux contradictions relevées, deux suggestions se verront proposées : dans le dernier chapitre de la thèse une éthique de la conversation sera développée ; auparavant, non pas à partir de discours managériaux relevant d'un discours plutôt généralisé à une entreprise, mais à partir des demandes singulières de managés, nous étudierons la reconnaissance. Les valeurs faisant l'objet d'une partie de ce chapitre furent énoncées spontanément par les enquêtés en tant que valeurs ; les valeurs de reconnaissance, de confiance faisant l'objet des chapitres suivants, furent soit avancées d'abord par eux indépendamment des valeurs ou, exceptionnellement, dépendamment d'elles, soit à la suite d'un questionnement du chercheur à leurs propos.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

CHAPITRE III

RECONNAISSANCE ET RELATIONS MANAGÉRIALES

Plusieurs managés et managers de notre entourage, des personnes de notre connaissance, nous exprimèrent le manque de reconnaissance qu'ils ressentaient au sein de leurs relations hiérarchiques. De plus, nos expériences de manager et de managé — l'exercice du management n'excluant pas d'être à son tour managé — furent émaillées de pratiques de reconnaissance à l'égard de nos managés, fort influentes sur les manières d'agir de ceux-ci et grandement favorables aux résultats économiques. Nous bénéficions aussi de signes de reconnaissance — responsabilités nombreuses, rémunération convenable assortie de primes soumises à objectifs, considération des managers dirigeants et des personnes travaillant dans des services transversaux au nôtre — mais, surpassant la reconnaissance des managers dirigeants, la reconnaissance de nos managés nous mettait particulièrement en joie, elle nous valorisait émotionnellement. Par ailleurs, en 1959, après une enquête de satisfaction auprès de salariés, le psychologue Frédérick Herberg (1923-2000)[134] relève que la reconnaissance de leur travail quotidien et de leurs compétences professionnelles au même titre que la possibilité de prendre des initiatives et des responsabilités, contribuent à satisfaire ces salariés au travail. Compte tenu du manque de reconnaissance et de l'aspiration à l'égard de celle-ci exposés ci-dessus, c'est par l'intermédiaire de la théorie de la reconnaissance développée par le philosophe Axel Honneth, théorie qui nous sembla, tout bien considéré, pertinente en ce domaine, que nous étudierons les relations hiérarchiques au cours de ce chapitre.

Nous n'aborderons pas ici la notion de subordination contractuelle en vigueur dans les entreprises, mais seulement dans ce chapitre, la notion de reconnaissance qui semble primer, depuis plusieurs décennies lors des relations managériales, sur la notion de domination que nous évoquerons dans la seconde partie de la thèse. Nous présupposons qu'avec la notion de reconnaissance, les managers et les managés cultiveraient l'illusion d'entretenir des rapports réciproques et non plus des rapports de « dominants » à « dominés ». La reconnaissance serait un rapport de pouvoir plus subtil que la domination telle

134 *Cf.* THUDEROZ, Christian. *Histoire et sociologie du management* : *doctrines, textes, études de cas*. Lausanne : Presses polytechniques et universitaires romandes, 2006, Cédérom PC.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

qu'envisagée précédemment où le « dominant » ne serait pas forcément le manager. Où se situe donc la limite entre reconnaissance et domination ? L'homme reconnu dans son travail éprouverait-il plus de « bien-être » ? La reconnaissance donnerait-elle un visage humain aux rapports de pouvoir alors que la domination s'avérerait, elle, plus calculée, rationnelle ? La rationalité priverait-elle l'homme de ses émotions, ainsi le manager serait-il moins attentif à autrui ? L'économiste Frédéric Lordon envisage l'aliénation par la reconnaissance uniquement d'un point de vue du managé à l'égard de son manager[135], qu'en est-il de l'inversion des rôles ? Des exemples empiriques tenteront de répondre à ces questions. De plus, nous postulons que la reconnaissance ou son antithèse, le mépris, seraient des facteurs accélérant ou ralentissant l'action organisationnelle ayant pour conséquence de servir ou de desservir les intérêts économiques de l'organisation, intérêts qu'il semble loisible d'estimer intimement liés aux intérêts matériels et émotionnels des hommes travaillant en entreprise. En effet, le travail est pour le travailleur, qu'il soit en charge d'autrui ou non, à la fois un moyen d'aliénation et un moyen de reconnaissance sociale, d'accomplissement personnel, d'estime de soi, de confiance en soi.

1. LA NOTION DE RECONNAISSANCE EN PHILOSOPHIE SOCIALE

Au cours des paragraphes suivants, différents aspects de la reconnaissance se verront étudiés. Après l'exposition de la reconnaissance formulée par Axel Honneth d'un point de vue de la théorie critique, nous examinerons le sujet dans le contexte de l'activité sociale ; ensuite, la reconnaissance étant un échange symbolique, son processus pouvant être lu par le truchement du paradigme du don, nous associerons la reconnaissance au don qui nous conduira à considérer les relations humaines à l'ère de la prégnance étatique et économique quelque peu oublieuse de l'honneur. Puis, après s'être interrogée sur la redistribution de la reconnaissance, nous introduirons des aspects essentiellement négatifs de la reconnaissance où s'inviteront son déni, l'invisibilité de certains hommes ou de leurs actes et sa possible transformation en idéologie. Pour finir la reconnaissance au travail sera l'objet de quelques considérations, tout particulièrement la reconnaissance entre managés et manager, pour

135 *Cf.* LORDON, Frédéric. *Capitalisme, désir et servitude : Marx et Spinoza*. Paris : La Fabrique éditions, 2010, p. 97-101.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

constater ensuite, que, parfois, elle manque et que le manque engendre une demande de reconnaissance.

1.1. Théorie critique fondée sur la reconnaissance

Le philosophe Axel Honneth[136] est à l'origine d'une « théorie critique de la société » qu'il étudie à partir de la notion de la « dynamique sociale du mépris[137] ». Ce philosophe souhaite élargir la critique sociale qui s'intéresse aux évolutions sociétales en termes d'éthique afin que cette critique ne se limite plus seulement à évaluer ces évolutions en terme de justice[138]. Dans les années 1930, le philosophe allemand Max Horkheimer (1895-1973) souhaite établir une théorie contribuant à l'émancipation sociale sans faire appel à la théorie de la domination. Cette théorie ancrée dans les expériences empiriques devait pouvoir ensuite être mise en œuvre pragmatiquement. Les possibilités d'expériences émancipatrices furent anéanties par les événements historiques. Selon Axel Honneth, les tentatives de « critique négativiste » qui suivirent, menées par Stefen Breuer, Michel Foucault, Jean Baudrillard, aboutirent à un affaiblissement du caractère humain. Jürgen Habermas propose une alternative à la « critique négativiste », il positionne « l'activité communicationnelle » au centre de sa recherche, la communication succédant à la production à partir de laquelle étaient étudiées les relations humaines au travail, l'interaction concourant aux progrès sociaux. Sa théorie du langage, puisant son origine empiriquement et historiquement, révèle une dégradation de l'entente communicationnelle. Toutefois, l'approche habermassienne « présente une théorie du langage qui est capable de montrer de façon convaincante que le potentiel de l'être humain qui est aujourd'hui en danger est sa capacité à s'entendre avec autrui au moyen de la communication. »[139]. Il ne s'agit plus aujourd'hui, pour Axel Honneth, d'étudier les expériences humaines et leurs intérêts émancipatoires dans la logique de la lutte des classes mais d'inventer un nouveau fondement théorique appuyé sur la réalité communicationnelle.

136 *Cf.* HONNETH, Axel. *La société du mépris : vers une nouvelle théorie critique*. Paris : La Découverte, 2008 (1re éd. 2006), p. 181-202.

137 Dans « La lutte pour la reconnaissance », Pierre Rusch traduit *mißachtung* par « non-respect » ou « non reconnaissance » arguant que le terme « mépris » dépasse quelque peu le sens du terme allemand. *Cf.* HONNETH, Axel. *La lutte pour la reconnaissance*. Paris : Éditions du Cerf, 1992/2000. (Titre original :*Kampf um Anerkennung*), p. 8.

138 *Cf.* HONNETH, Axel. *La Réification : petit essai de théorie critique*. Paris : Gallimard, 2005/2007.(Titre original :*Verdinglichug. Eine anerkennungstheoretische Studie*), p. 122-123.

139 HONNETH, Axel. *La société du mépris : vers une nouvelle théorie critique*. Paris : La Découverte, 2008 (1re éd. 2006), p. 188.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

L'entente communicationnelle suppose des circonstances où les interactions langagières se produisent en toute liberté entre les hommes. Axel Honneth ne percevant pas dans cette théorie la possibilité de l'expression des injustices sociales, retient seulement la théorie de la communication intersubjective et l'approche sociologique. Or les capacités langagières de chacun ne restreignent pas la communication, et seules les injustices, portant atteinte à l'identité socialement admise, libèrent la parole. Thomas McCarthy relève dans ses recherches ethnométhodologiques l'injustice comme une raison de protester, à savoir, l'atteinte « au respect de la dignité, de l'honneur ou de l'intégrité propres »[140]. Axel Honneth présume donc que la reconnaissance sociale, tant d'un point de vue de la personne morale que des prestations humaines, est un préalable à toute activité communicationnelle. Cet auteur démontre son ancrage empirique ; effectivement un individu éprouvant l'absence de reconnaissance craint *ipso facto* la dégradation de son identité propre.

Les trois formes de reconnaissance mutuelle proposées par cet auteur se verront développés dans la suite de ce chapitre. Sa théorie critique offre donc la possibilité d'analyser des relations sociales communicationnelles : « Ce ne sont plus les tensions entre système et monde vécu qui doivent être placées au centre, mais les causes sociales responsables de la violation systématique des conditions de reconnaissance. »[141] ; il s'agit bien maintenant d'étudier l'altération de la justice dans les relations sociales au travers de la reconnaissance ou plus précisément au travers des pathologies entraînant un manque de reconnaissance, voire de la reconnaissance négative. Le développement de la rationalité humaine occupa longtemps l'École de Francfort, Habermas s'intéressa tout particulièrement aux « conditions rationnelles de l'entente sans contrainte » ; en revanche la théorie de la reconnaissance honnethienne se constitue à partir de « présuppositions intersubjectives du développement de l'identité personnelle »[142], dans l'objectif de comprendre les causes structurelles de l'organisation de la société ayant favorisé les pathologies de la reconnaissance ainsi que de préconiser des conditions éthiques à l'expression des êtres humains les subissant.

Deux grands mouvements d'idées relatifs à la reconnaissance s'observent. Le plus important la considère essentiellement d'un point de vue théorique, il s'interroge sur la morale humaine ; notamment le philosophe Paul Ricœur participe à ce mouvement. L'autre

140 HONNETH, Axel. *La société du mépris : vers une nouvelle théorie critique*. Paris : La Découverte, 2008 (1re éd. 2006), p. 192.

141 HONNETH, Axel. *La société du mépris : vers une nouvelle théorie critique*. Paris : La Découverte, 2008 (1re éd. 2006), p. 194.

142 HONNETH, Axel. *La société du mépris : vers une nouvelle théorie critique*. Paris : La Découverte, 2008 (1re éd. 2006), p. 196.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

mouvement s'intéresse davantage aux connaissances empiriques et à l'être humain dans son ensemble — à ses activités intellectuelles et physiques —, ce mouvement est conduit par Axel Honneth ; nous appuierons principalement la recherche sur ce dernier mouvement.

1.2. Fondement de la théorie de la reconnaissance

Poursuivant donc notre quête d'un mode de management éthique, la notion de reconnaissance développée par Axel Honneth mérite notre attention parce qu'elle apporte un éclairage opportun en la matière ; retraçons à grands traits, suivant les écrits du philosophe, son fondement qui emprunte la réflexion menée par Georg Wilheim Friedrech Hegel (1770-1831) à partir du paradigme de la « lutte sociale », initié par Nicolas Machiavel (1469-1527) et Thomas Hobbes (1588-1679). À la recherche de moyens pour gouverner les hommes, Nicolas Machiavel observe empiriquement une opposition constante entre les êtres humains, individuellement ou collectivement, pour « la défense d'intérêts concurrents »[143], afin de maintenir leur identité propre, leurs valeurs ; leur lutte contribuant à l'acquisition progressive de plus de liberté sociale. Thomas Hobbes attribue aux hommes des capacités d'anticipation quant à un avenir meilleur, capacités qui se développent, qui progressent au cours des relations interpersonnelles ; chacun souhaitant accroître son pouvoir dans la crainte d'une domination éventuelle. Hobbes donc, à l'instar de Machiavel, prône un pouvoir central autoritaire afin de juguler les luttes individuelles et collectives. Hegel réfléchit à des éléments caractéristiques d'une vie communautaire idéale à partir d'éléments de la *polis*. En 1802, dans le *Système de la vie éthique*, Hegel élargit et dépasse le principe de reconnaissance où la « relation juridique »[144] développée par Johann Gottlieb Fichte (1762-1814) suppose une interaction équilibrée entre deux individus, chacun, en considération de l'action d'autrui, limite librement son action menée sans contrainte autre que le respect de l'action d'autrui et réciproquement, pour le généraliser à toute relation humaine ; selon ce principe, les hommes se montrent complémentaires et solidaires les uns des autres. La bonne entente gommant la lutte, les hommes reconnus par autrui dans certaines de leurs aptitudes, se révèlent alors à eux-mêmes tels des individus uniques face aux autres hommes différents d'eux. De plus, Hegel accorde à la reconnaissance vécue au sein de relations éthiques, l'apprentissage de

143 HONNETH, Axel. *La lutte pour la reconnaissance*. Paris : Éditions du Cerf, 1992/2000. (Titre original :*Kampf um Anerkennung*), p. 13.

144 *Cf.* HONNETH, Axel. *La lutte pour la reconnaissance*. Paris : Éditions du Cerf, 1992/2000. (Titre original :*Kampf um Anerkennung*), p. 26.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

connaissances nouvelles inhérentes à l'identité propre d'un individu, qui se construisent dans un processus où s'enchaînent indéfiniment le « conflit » et la « réconciliation ». La psychologie sociale de George Herbert Mead (1863-1931) expose « l'idée que les sujets humains doivent leur identité à l'expérience d'une reconnaissance intersubjective »[145] ; ainsi cet auteur rejoint-il Hegel. Axel Honneth précise que, selon Hegel, « un sujet pour autant qu'il se sait reconnu par un autre dans certaines de ces capacités et de ses qualités, pour autant qu'il est donc réconcilié avec celui-ci, découvre toujours des aspects de son identité propre »[146]. Cette reconnaissance ne peut s'instaurer qu'entre des individus partageant sensiblement les mêmes normes sociales, les mêmes critères d'évaluation qui leur assurent la compréhension d'autrui. La lutte pour la reconnaissance incitant les individus à apprendre les normes de leur environnement, à se transcender en quelque sorte pour être reconnus et reconnaître, contribue aux progrès moraux de la société. Axel Honneth suivant les analyses de Hegel et de Mead propose trois formes d'expériences au sein de « trois sphères d'interaction » qui permettent à l'individu d'avoir une relation positive à soi-même.

1.3. La théorie honnethienne de la reconnaissance

Tout d'abord, au sein de la « sphère privée », lors des relations primaires, personnelles, où se nouent entre les hommes des relations d'amour, d'amitié, d'affection, l'expérience de soins attentifs, l'expérience de la reconnaissance donne accès à la « confiance en soi » qui s'avère être un fondement indispensable aux relations humaines dans la sphère publique. « La relation d'amour représente idéalement une symbiose réfractée par la reconnaissance »[147], dans cette relation de reconnaissance réciproque se combinent la confiance qui libère et l'attachement émotionnel qui lie ; il s'agit d'une « reconnaissance singulière »[148] alors que dans les deux autres sphères la reconnaissance repose sur « la

145 HONNETH, Axel. *La lutte pour la reconnaissance*. Paris : Éditions du Cerf, 1992/2000. (Titre original :*Kampf um Anerkennung*), p. 87.
146 HONNETH, Axel. *La lutte pour la reconnaissance*. Paris : Éditions du Cerf, 1992/2000, (Titre original :Kampf um Anerkennung), p. 26.
147 HONNETH, Axel. *La lutte pour la reconnaissance*. Paris : Éditions du Cerf, 1992/2000. (Titre original :*Kampf um Anerkennung*), p. 130.
148 CAILLÉ, Alain. LAZZERI, Christian. *La reconnaissance aujourd'hui*. Paris : CNRS Éditions, 2009, p. 15.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

valorisation de propriétés communes. »[149]. Axel Honneth considère donc la reconnaissance comme une des expériences première, fondatrice de la construction de l'identité des hommes.

Ensuite, au sein de la « sphère publique », l'expérience de la reconnaissance juridique donne accès au « respect de soi » ; la possibilité offerte à tout homme de tenter une action, de prendre part à l'action collective, d'exiger les droits dus à tous les membres de sa communauté devant une instance politique, contribuent à lui montrer raisonnablement ses capacités à participer à la vie publique. Chaque individu est censé connaître ses droits et porte ainsi la responsabilité de ses actes. Idéalement, Jürgen Habermas incite les hommes à réfléchir ensemble, avant de décréter une norme universelle ; au préalable, il convient de discuter collectivement de cette norme, de son bien fondé vis-à-vis des intérêts de chacun, et ce, rationnellement, afin de négocier un consensus. Tout débat suppose à l'évidence que chacun des participants reconnaisse la légitimité d'autrui à s'exprimer[150]. Axel Honneth souligne les difficultés à mettre en exergue empiriquement le respect de soi induit par la reconnaissance juridique ; généralement, c'est son contraire, le non-respect qui est observé, contesté et qui constitue un obstacle au respect de soi-même.

Enfin, au sein de la « sphère commune » (par exemple au travail), l'expérience de la « solidarité » ou de « l'estime sociale » donne accès à « l'estime de soi », qui suppose l'adhésion à des valeurs communes, des critères communs d'appréciation des capacités, des qualités, préalablement définis dans un but éthique commun ; influencée historiquement, la finalité de cette reconnaissance s'est déplacée de la notion « d'honneur » à la notion de « considération » ou de « prestige social ». La reconnaissance juridique ou « reconnaissance universelle » s'appuie sur des droits identiques pour tous, en revanche, l'estime sociale ou « reconnaissance particulière » considère les spécificités intrinsèques à chaque être humain au sein du groupe ; aussi des critères d'évaluation particuliers à chaque groupe social interviennent, chacun traduisant les capacités d'autrui, ses comportements, en fonction des critères de son groupe d'appartenance. Ainsi l'individu éprouve l'estime sociale à travers les capacités de son groupe à contribuer à la vie politique ; la contribution étant reconnue publiquement, l'individu considère ses propres capacités à cette contribution. L'estime sociale suppose donc « l'estime symétrique » et une certaine forme de solidarité des membres d'un

149 LAZZERI, Christian. CAILLÉ, Alain. La reconnaissance aujourd'hui : enjeux théoriques, éthiques et politiques du concept. *Revue du Mauss*, 2004, n°23, p. 98.
N.B. le début de l'article jusqu'à la page 106 est écrit par LAZZERI, Christian ; la fin par CAILLÉ, Alain.

150 *Cf.* LAZZERI, Christian. CAILLÉ, Alain. La reconnaissance aujourd'hui : enjeux théoriques, éthiques et politiques du concept. *Revue du Mauss*, 2004, n°23, p. 96.
N.B. : le début de l'article jusqu'à la page 106 est écrit par LAZZERI, Christian ; la fin par CAILLÉ, Alain.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

même groupe, c'est-à-dire que chaque membre se sentant apprécié par les autres membres de ce groupe les apprécie à son tour et selon des critères identiques, tout en acceptant la différence de capacité d'autrui ; ces membres agissant donc en interdépendance. La solidarité se développe proportionnellement aux objectifs visés ; à ce propos Axel Honneth se réfère aux périodes de guerre qui favorisent le rapprochement de différents groupes sociaux. Ainsi la reconnaissance sociale de son groupe d'appartenance, son utilité sociale, autorise l'individu à percevoir ses propres capacités, à s'estimer lui-même, à « avoir le sentiment de sa propre valeur »[151] , de cette manière, les individus pouvant interagir se trouvent rassérénés. Les actes de reconnaissance d'autrui qui approuve et encourage, s'avèrent indispensables à la construction identitaire de chaque individu[152]. La reconnaissance-identité constitue une condition d'auto-réalisation et contribue à l'obtention de la reconnaissance-participation — égalité du pouvoir à participer, de participer réellement, de participer à égalité — ; la participation étant garantie aux individus par la reconnaissance de leur autonomie et l'absence de contrainte[153]. Axel Honneth identifie l'environnement spatial et les actes physiques de l'homme comme moyens de reconnaissance sociale[154] ; les conditions matérielles dans lesquelles exercent les salariés, les objets qui les entourent, les valorisent ou les dévalorisent, au même titre que le paralangage, fait de gestes, d'expressions du visage, d'attitudes du corps, accompagne, voire précède, le langage et le renforce[155], en l'occurrence que la reconnaissance soit positive ou soit négative.

Quelques années après l'écriture de l'ouvrage intitulé *La lutte pour la reconnaissance* et la parution de textes regroupés au sein de *La société du mépris*, Axel Honneth continue à développer, notamment sous la forme d'une esquisse, une théorie de la reconnaissance en termes de justice sociale. Afin de répondre aux attentes de reconnaissance réciproque des individus vivant dans la société contemporaine — la reconnaissance étant entendue comme élément constitutif de l'identité humaine — cet auteur souhaite asseoir son éthique politique ou sociale sur trois principes normatifs, à savoir suivant les logiques « de l'amour, de l'égalité et du mérite ». Aussi le progrès social devrait-il se mesurer à l'aune d'une

151 HONNETH, Axel. *La lutte pour la reconnaissance*. Paris : Éditions du Cerf, 1992/2000. (Titre original :*Kampf um Anerkennung*), p. 157.

152 *Cf.* HONNETH, Axel. *La lutte pour la reconnaissance*. Paris : Éditions du Cerf, 1992/2000. (Titre original :*Kampf um Anerkennung*), p. 208.

153 *Cf.* HONNETH, Axel. *La société du mépris : vers une nouvelle théorie critique*. Paris : La Découverte, 2008 (1re éd. 2006), p. 175.

154 *Cf.* HONNETH, Axel. *La société du mépris : vers une nouvelle théorie critique*. Paris : La Découverte, 2008 (1re éd. 2006), p. 162-168.

155 La notion de renforcement du langage sera évoquée dans le paragraphe relatif à l'invisibilité.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

« amélioration qualitative de l'intégration sociale. »[156], à charge à chaque société d'en définir les priorités, certainement en introduisant la notion d'« intérêt à l'émancipation »[157]. Ces trois principes s'apparentent à ceux énoncés précédemment au sein des trois sphères, le premier — l'amour —, dans la sphère privée, demeure identique, le deuxième se précise, le principe d'égalité sous-jacent dans la sphère juridique s'énonce maintenant clairement, quant au dernier, le mérite, qui rappelle la notion développée dans la sphère commune et que Christian Lazzeri dénomme compétence, suppose l'évaluation de la participation de chacun des individus au sein d'une société envisagée solidaire, dans « un esprit de coopération rationnelle » mais fortement affectée par la division du travail.

1.4. Reconnaissance et activité sociale

Étudions maintenant la reconnaissance dans les activités sociales selon trois champs : celui de la philosophie, celui des sciences de l'éducation et celui de la sociologie.

Le philosophe François Flahault modère le caractère interpersonnel de la reconnaissance, certes, la reconnaissance participe grandement à la réalisation de soi, cependant dans l'interaction entre deux individus s'invite un « médium »[158], par exemple un capital culturel, qui régule l'interaction[159]. Aussi pour peu que l'individu porte en lui le souvenir de la reconnaissance première — maternelle — il s'active en vue d'obtenir des figures, des signes de reconnaissance qu'il désire ardemment, en ayant toutefois les ressources suffisantes pour pouvoir s'en passer[160]. De plus, il convient, selon cet auteur, qu'un homme s'intéresse gratuitement à autrui et aux choses et non pas qu'il demeure absorbé par sa seule préoccupation de reconnaissance, sous peine d'être accablé par cette entrave[161]. Nous discuterons plus loin des notions d'altruisme, d'égoïsme et de domination.

Le philosophe Christian Lazzeri distingue « trois grands registres de la reconnaissance » qui correspondent aux trois sphères délimitées par Axel Honneth ; cet auteur

156 HONNETH, Axel. La théorie de la reconnaissance : une esquisse. *Revue du Mauss*, 2004, n°23, p. 136.
157 HONNETH, Axel. La théorie de la reconnaissance : une esquisse. *Revue du Mauss*, 2004, n°23, p. 135.
158 Au sens d'intermédiaire, terme emprunté à HONNETH, Axel. *La société du mépris : vers une nouvelle théorie critique*. Paris : La Découverte, 2008 (1re éd. 2006), p. 230.
N.B. : nous choisissons le terme de médium provisoirement ; plus loin, nous examinerons si certains de ces médiums peuvent s'apparenter à des dons tandis que d'autres pourraient prendre la forme de contrats.
159 *Cf.* FLAHAULT, François. Reconnaissance et anthropologie générale. In : CAILLÉ, Alain. LAZZERI, Christian. *La reconnaissance aujourd'hui*. Paris : CNRS Éditions, 2009, p. 464.
160 *Cf.* FLAHAULT, François. Identité et reconnaissance dans les contes. *Revue du Mauss*, 2004, n°23, p. 42.
161 *Cf.* FLAHAULT, François. Reconnaissance et anthropologie générale. In : CAILLÉ, Alain. LAZZERI, Christian. *La reconnaissance aujourd'hui*. Paris : CNRS Éditions, 2009, p. 464-465.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

classe ses registres à l'inverse du premier auteur, en commençant par définir le registre « de la compétence » qui coïncide pour Axel Honneth à la sphère commune, ensuite le registre « de l'appartenance civique » pour la sphère publique, le classement se terminant par « l'amour » au sein de la sphère privée donc. Arrêtons-nous seulement sur le premier registre. C'est en s'activant que les compétences de l'individu se construisent et cette construction vécue, ou observée chez autrui, développe le désir des hommes de dépasser leurs compétences premières ou celles des autres, encouragés en cela par l'évaluation positive sollicitée auprès d'autres hommes vis-à-vis de leur activité. Ainsi l'interaction sociale engendre « deux aspects indissociables : l'admiration et l'émulation, l'approbation et le désir d'imitation. »[162] qui initient l'estime de soi par l'intermédiaire de l'estime sociale, puis génère la confiance en soi nécessaire au dépassement de ses compétences. Donc le développement des capacités humaines repose sur la subjectivité et sur l'intersubjectivité, chaque individu conjecturant les attentes et l'opinion d'autrui dont il déduit « sa place et sa fonction sociale » ; quelquefois, l'individu mesure son utilité par rapport aux activités sociales dans leur ensemble, parfois il mesure sa capacité à faire progresser ses pairs, parfois il cherche à se mesurer aux autres. L'acte de reconnaissance intersubjectif présente deux caractères, l'un positif, lorsqu'il s'inscrit dans la réciprocité humaine et favorise la construction des compétences de chacun ainsi que l'aboutissement de son projet, l'autre négatif, lorsque la compétition s'y voit par trop prégnante.

En sciences de l'éducation, Guy Jobert[163] reconnaît le travail comme « un puissant opérateur d'identité et de santé mentale » lorsque des actes de reconnaissance s'y invitent, l'espoir de ces actes motivant l'activité humaine. Les écarts entre le travail prescrit et le travail réel obligent des initiatives personnelles, une certaine ingéniosité de la part des salariés, initiatives et ingéniosité qui nécessitent de la reconnaissance. Dans le travail l'individu produit des objets ou des services mais tente aussi de construire son identité. Pour ce faire, l'individu éprouve un besoin de singularité et que celle-ci soit reconnue par autrui ainsi que soit reconnu son niveau de coopération dans le travail collectif. Cette singularité nécessite un climat de confiance fondé sur des valeurs communes ; effectivement, les individus ne prennent le risque de rendre visible les écarts aux normes et de partager leurs

162 LAZZERI, Christian. CAILLÉ, Alain. La reconnaissance aujourd'hui : enjeux théoriques, éthiques et politiques du concept. *Revue du Mauss*, 2004, n°23, p. 93.
N.B. : le début de l'article jusqu'à la page 106 est écrit par LAZZERI, Christian ; la fin par CAILLÉ, Alain.

163 *Cf.* JOBERT, Guy. L'intelligence au travail. In CARRÉ, Philippe. CASPAR, Pierre (Dir.). *Traité des sciences et des techniques de la formation*. Paris : Dunod, 2004 (1re éd. 1999), p. 357-359.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

manières de faire singulières seulement si les managers les y encouragent. Pour la constitution de leur identité, l'activité des travailleurs et son résultat appellent l'évaluation des pairs, mais aussi des managers et parfois même des clients ; les écarts, les singularités donc de manières de procéder devant être doublement reconnus. Ainsi lorsque qu'un salarié s'estime non-reconnu — lui ou son travail souvent associés — il oublie sa rémunération pour ne penser qu'au manque de reconnaissance de sa différence des autres hommes pourtant presque pareils à lui ; chacun œuvrant un tant soit peu légèrement différemment d'autrui, un tant soit peu semblablement qu'autrui. Ainsi pour que le travailleur se considère auteur de son action, celle-ci doit offrir à celui-ci la possibilité de composer sa manière de procéder et que cette manière soit reconnue pour bénéficier à la constitution identitaire de son auteur. Malheureusement, les situations de travail n'offrent pas toujours de telles possibilités : soit les normes à appliquer rigoureusement ne supportent pratiquement pas d'écarts, soit ces derniers se voient pourchassés par les managers, soit ces écarts demeurent inconnus. Conséquemment, contrairement à l'homme aux compétences individuelles reconnues qui prend du plaisir à son travail, l'homme insatisfait dans sa reconnaissance et n'entrevoyant aucune perspective d'amélioration, ne songe guère à lutter pour l'obtenir tant il se sent mal psychologiquement, son insatisfaction lui causant plutôt des problèmes de santé et, selon Philippe Davezies (cité par Guy Jobert), cet homme se préoccupe donc essentiellement de la défense de sa santé.

En sociologie, Olivier Cousin[164] identifie trois types « d'épreuves » liées à la reconnaissance au travail et tout spécialement dans le travail des salariés relevant du statut cadre[165]. Premièrement, « l'épreuve subjective » où chacun tente d'évaluer, subjectivement, ses activités par rapport à des critères objectifs ; deuxièmement, « l'épreuve des pairs » où les personnes formant le collectif se montrent tantôt solidaires, afin d'atteindre plus facilement un objectif partagé, tantôt en concurrence, ce qui peut freiner l'activité collective ; troisièmement, « l'épreuve de l'organisation » où les cadres espèrent obtenir, de la part de leurs managers, qui une augmentation, une prime, qui une évolution hiérarchique ; généralement plusieurs gratifications étant convoitées, certains espoirs peuvent être satisfaits, tandis que d'autres se transforment en déceptions. *A priori*, les critères d'évaluation conduisant à la reconnaissance organisationnelle s'appuient sur des normes préalablement définies et notoires qui reposent davantage sur l'objectivité, alors que l'auto-reconnaissance et la reconnaissance de ses pairs se

164 *Cf*. COUSIN, Olivier. *Les cadres à l'épreuve du travail*. Rennes : PUR, 2008, p. 12-14 ; 36-40.

165 Parmi les cadres, certains n'exercent aucune activité de management de personnes, et parmi les managers, certains ne relèvent pas du statut cadre, aussi nous évitons généralement cette notion au sens trop vague pour notre recherche.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

révèlent plus empreintes de subjectivité. Ces épreuves, apparemment indépendantes les unes des autres, parfois interfèrent ; cet auteur doute de la primauté de l'une par rapport à l'autre ainsi que de la compensation de l'une par l'autre.

Alain Caillé préconise de coupler la notion de reconnaissance au paradigme du don afin d'étudier plus précisément l'action humaine.

1.5. Reconnaissance et don

Parmi les théories de l'action individuelle discutées en philosophie morale et politique et en sciences sociales, Alain Caillé distingue deux grandes orientations : l'une soutenue par l'idéologie économique, « la théorie du choix rationnel », l'autre proposant des théories « alternatives » dont celle de la reconnaissance qui compense la première en alliant « des fins éthiques et identitaires »[166] ; cet auteur associe cette théorie de la reconnaissance au paradigme du don[167]. En effet, Alain Caillé présume que « le don ne prend pleinement sens que compris comme moyen, performateur et symbole de la reconnaissance publique et/ou privée. »[168]. Les pionniers quant à la proposition d'un modèle alternatif au modèle utilitariste furent d'une part, Max Weber, d'autres part, Émile Durkheim (1858-1917) et ses disciples, dont principalement Marcel Mauss (1872-1950) par la publication de son *Essai sur le don* où la notion de reconnaissance s'invite. Coupler la notion de reconnaissance au paradigme du don, c'est concrétiser la reconnaissance par un ensemble de figures et de signes qui circulent sous la forme de dons et de contre-dons, qui engagent les individus entre eux, cette « Circulation des dons qui n'est autre en définitive que la circulation des signes de reconnaissance. »[169]. Nous développerons ce paradigme au cours d'un prochain chapitre, quoique le don soit déjà évoqué dans les paragraphes suivants.

166 CAILLÉ, Alain.. LAZZERI, Christian. La reconnaissance aujourd'hui : enjeux théoriques, éthiques et politiques du concept. *Revue du Mauss*, 2004, n°23, p.113 .
N.B. : le début de l'article jusqu'à la page 106 est écrit par LAZZERI, Christian ; la fin par CAILLÉ, Alain.

167 La notion du don se verra étudiée plus loin.

168 CAILLÉ, Alain. LAZZERI, Christian. La reconnaissance aujourd'hui : enjeux théoriques, éthiques et politiques du concept. *Revue du Mauss*, 2004, n°23, p.107 .
N.B. : Le début de l'article jusqu'à la page 106 est écrit par LAZZERI, Christian ; la fin par CAILLÉ, Alain.

169 CAILLÉ, Alain. LAZZERI, Christian. La reconnaissance aujourd'hui : enjeux théoriques, éthiques et politiques du concept. *Revue du Mauss*, 2004, n°23, p.111 .
N.B. : le début de l'article jusqu'à la page 106 est écrit par LAZZERI, Christian ; la fin par CAILLÉ, Alain.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

1.6. Reconnaissance à l'ère de la prégnance étatique et économique

À partir du « don réciproque cérémoniel », le philosophe et anthropologue Marcel Hénaff revisite les sphères de la reconnaissance proposées par Axel Honneth en considérant l'influence de l'étatisme et de l'économie dans l'évolution des pratiques relationnelles. L'humaniste Thomas More (1478-1535) prévient les hommes que « Là où tous mesurent toute chose d'après l'argent [...], il est à peu près impossible que la justice et la prospérité règne (sic). »[170] ; environ un demi-millénaire plus tard, la fin du XX^{e} siècle achoppe sur une société de plus en plus soumise à la loi du marché, où peu d'activités échappent à l'argent, où la majorité des choses sont considérées marchandises, pour ne citer que les loisirs, l'eau, voire l'air dans certains carrefours de Mexico[171]. Au début du troisième millénaire, la vie économique, avec ses exigences de rentabilité de plus en plus élevée à terme de plus en plus court et sans aucune considération autre que les bénéfices, les profits pécuniaires les plus immédiats possibles s'accroît au détriment de la vie matérielle fondée sur l'échange et la gratuité. Depuis la fin du deuxième millénaire, de plus en plus de personnes, individuellement ou collectivement, ajoutent à la revendication *de salaire égal à travail égal* la revendication du droit à l'égalité de l'estime sociale ; de nombreux chercheurs s'intéressent à cela. En sciences de gestion, Jean-Michel Plane[172] souligne la demande actuelle, des salariés à l'égard des entreprises, de « reconnaissance rapide » des salariés qui s'impliquent durablement dans leur travail, proportionnellement au niveau de reconnaissance que leurs managers leur accordent eu égard à leur contribution dans l'activité de l'entreprise. Ces salariés évaluent l'équité de leur concours par rapport aux gains obtenus, que ces gains soient d'ordre financiers, de l'ordre de la formation ou d'ordre statutaire ; ce dernier gain, voire aussi les précédents, induisant une reconnaissance sociale.

Plutôt que d'incriminer le manque de repères culturels, sans pour cela les minimiser, Marcel Hénaff[173] décèle dans cette nouvelle revendication deux traits significatifs ; tout d'abord, le modèle de demande de reconnaissance ressemble au modèle de « maximisation » de l'intérêt économique de l'individu, ensuite, la demande de « respect »

170 Cité par BEAUD, Michel. *Histoire du capitalisme : 1500-2010*. Paris : Éditions du Seuil, 2010, p. 66.

171 *Cf.* BEAUD, Michel. *Histoire du capitalisme : 1500-2010*. Paris : Éditions du Seuil, 2010, p. 382-388

172 *Cf.* PLANE, Jean-Michel. L'hypermodernité : vers un nouveau management ? Accompagner les mutations et dépasser les contradictions. In PRAS, Bernard (coord.). *Management : enjeux de demain*. Paris : Vuibert, 2009, 313-320 p.

173 *Cf.* HÉNAFF, Marcel. Anthropologie du don : genèse du politique et sphères de reconnaissance. In : CAILLÉ, Alain. LAZZERI, Christian. *La reconnaissance aujourd'hui*. Paris : CNRS Éditions, 2009, p. 471-496.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

dépasse les clivages sociétaux traditionnels. En effet, notamment, dans le cas des hommes et dans le cas des femmes, chacun des groupes prétend au même respect tout en avançant leurs différences. Dans d'autres contrées, en d'autres temps, le « don réciproque cérémoniel » symbolisait la reconnaissance et garantissait l'identification du visiteur ; en acceptant le don, l'hôte montrait son acceptation du visiteur, ensuite cet hôte l'honorait avec un contre-don ; la forme de don réciproque était parfaitement codée. Les biens échangés — ou tiers médiateurs de l'interaction, indépendamment de leur valeur matérielle donc — figurant la reconnaissance, engageaient les protagonistes dans un pacte d'alliance reconnu politiquement ; les biens conservant un peu de l'esprit de leur donateur. Le don, son acceptation et son contre-don, résorbait le conflit potentiel inhérent à toute relation humaine en le remplaçant par la confiance. Ainsi, le refus d'un don ouvrait-il les hostilités, son acceptation permettait, grâce à la reconnaissance réciproque symbolisée par le don éponyme, de « vivre ensemble ». Au sein des sociétés étatiques, dans les actes de reconnaissance, les droits égaux pour tous garantis par la loi et les luttes pour les gagner se substituent aux rites instaurés dans le don réciproque cérémoniel ; ces actes, médiatisés par la loi, se produisent entre le citoyen et les représentants du pouvoir souverain. Cependant il convient d'adjoindre aux institutions « politique » et « juridique », « l'activité économique » qui nous intéresse tout particulièrement dans ce travail. Cet auteur propose alors trois sphères de reconnaissance dont les définitions se révèlent proches de celles formulées par Axel Honneth, toutefois son classement s'avère inversé[174]. La première sphère regroupe donc « le politique, le juridique et l'économique » sous l'appellation de sphère « institutionnelle » — celle-ci correspondant à la sphère publique honnethienne ; la deuxième ou sphère « traditionnelle » crée et conforte les liens sociaux, au travail et dans la vie collective — l'homologue de la sphère commune chez Axel Honneth ; la dernière, dite sphère « personnelle », recouvre la vie éponyme, à l'instar de la sphère privée du philosophe allemand, l'amour, l'amitié et l'affection la composant. En revanche, selon Marcel Hénaff, l'individu y trouve le respect réciproque[175] alors que pour Axel Honneth le respect se situe dans la sphère publique et, dans la privée, la confiance en soi.

Le classement d'Axel Honneth nous semble plus judicieux dans sa chronologie puisque, généralement, c'est dans la sphère privée que l'enfant se voit initialement reconnu d'abord par sa mère et/ou par sa nourrice, où il puise la confiance en soi qui lui ouvre l'accès à

174 *Cf.* HONNETH, Axel. *La lutte pour la reconnaissance*. Paris : Éditions du Cerf, 1992/2000. (Titre original :*Kampf um Anerkennung*), p. 159.

175 *Cf.* HÉNAFF, Marcel. Anthropologie du don : genèse du politique et sphères de reconnaissance. In : CAILLÉ, Alain. LAZZERI, Christian. *La reconnaissance aujourd'hui*. Paris : CNRS Éditions, 2009, p. 491.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

la sphère commune que nous classons ensuite ; effectivement, dès ses quelques mois d'existence, l'enfant est en relation avec sa famille élargie, ensuite, parfois à la crèche puis à l'école, celui-ci découvre la vie sociale et l'estime sociale ; progressivement ou simultanément, selon nous, la reconnaissance juridique s'offre à lui engendrant le respect de soi. Jürgen Habermas considère première la reconnaissance commune et John Rawls la reconnaissance publique[176]. À l'exception des premiers mois d'existence vécus par l'enfant, les actes de reconnaissance relevant des trois sphères — privée, commune et publique — s'avèrent très intriqués. Par exemple, lors d'une recherche d'emploi, pour postuler, l'individu doit posséder une certaine confiance en soi couplée à une relative estime de soi, adjointes à une dose de respect de soi ; en d'autres termes, l'évaluation de ses valeurs par ses proches et par la société selon des critères moraux, sociaux et juridiques s'avèrent corrélatifs pour espérer obtenir l'emploi convoité, tout comme ils le seront ensuite pour exercer les responsabilités correspondantes à l'activité dans de bonnes conditions, dans des conditions éthiques. L'exemple pourrait sans doute être extrapolé pratiquement à l'infini, selon nous.

Marcel Hénaff[177] suggère un complément à la théorie de la reconnaissance. Tout d'abord, cet auteur souligne qu'une demande et une offre sous-tendent toujours un acte de reconnaissance, sinon, un conflit, une lutte peuvent se déclarer. La reconnaissance s'avère aussi réciproque[178] ; pour qu'une relation s'engage, les protagonistes doivent se reconnaître réciproquement, ainsi, et seulement ainsi, ils accéderont chacun à leur « auto-réalisation », à l'estime de soi. Ensuite, aucune des sphères de la reconnaissance se saurait se substituer à une autre dans la reconnaissance des valeurs d'un individu : être reconnu à son travail n'implique pas nécessairement la reconnaissance politique ou sociale ou familiale ; les critères d'évaluation différant. En revanche, selon la *Théorie de la justice* du philosophe John Rawls, la reconnaissance obtenue au sein d'une des sphères peut influencer favorablement l'action de l'individu dans une des autres et lui faciliter l'accès à la reconnaissance ailleurs. Marcel Hénaff

176 *Cf*. LAZZERI, Christian. CAILLÉ, Alain. La reconnaissance aujourd'hui : enjeux théoriques, éthiques et politiques du concept. *Revue du Mauss*, 2004, n°23, p. 100.
N.B. : le début de l'article jusqu'à la page 106 est écrit par LAZZERI, Christian ; la fin par CAILLÉ, Alain.

177 *Cf*. HÉNAFF, Marcel. Anthropologie du don : genèse du politique et sphères de reconnaissance. In : CAILLÉ, Alain. LAZZERI, Christian. *La reconnaissance aujourd'hui*. Paris : CNRS Éditions, 2009, p. 491-493.

178 Émile Littré distingue le sens du terme *mutuel* qui appelle à un échange libre et spontané et de *réciproque* qui signifie le retour de l'action de donner. *Trésor de la Langue Française*, dictionnaire réalisé par l'Institut National de la Langue Française (INaLF) de 1960 à 1994, l'un des dictionnaires du logiciel « CORDIAL Pro », Toulouse, Synapse Développement, 2007.
Nous tenterons de définir plus loin, notamment, la réciprocité et la mutualité, et déjà dès le paragraphe suivant, montrer comme la mutualité se trouve en relation avec la reconnaissance.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

rend hommage à John Rawls pour avoir considéré les conditions économiques comme une composante de l'égalité des chances au sein de l'espace public de la modernité [179], formé par le politique, le juridique et l'économique.

Revenons avec le psychanalyste Christophe Dejours sur l'influence de l'économie sur la reconnaissance en mentionnant un texte que cet auteur intitule « Psycho-dynamique de la reconnaissance déstabilisée par la gestion »[180]. L'évaluation du travail selon les règles de l'art et du métier s'estompe au profit de critères de rentabilité de la production en fragilisant l'estime de soi. Ainsi « le jugement d'utilité » économique apprécié par les managers supplante « le jugement de beauté » porté sur un travail que des pairs évaluent conforme à une certaine qualité. Ce psychanalyste envisage la reconnaissance au travail telle une « rétribution symbolique » qui s'ajoute au salaire, en échange de la « contribution » du salarié à l'action organisationnelle et sociétale ; la reconnaissance symbolique étant parfois inversement proportionnelle à la financière et inversement. Psychologiquement, la première prime sur la seconde, la reconnaissance intellectuelle contribuant à la construction de l'identité humaine au travail ; rappelons, qu'idéalement, l'homme produit en construisant son identité.

1.7. La mutualité de la reconnaissance

Le philosophe Paul Ricœur choisit de nommer la reconnaissance « mutualité » afin d'éliminer tout équivoque entre les qualificatifs réciproque et mutuelle[181] . Au cours d'une relation fondée sur la mutualité de la reconnaissance entre un individu et autrui, les personnes concernées ne se limitent pas, en quelque sorte, à échanger réciproquement des figures de reconnaissance, les relations s'élargissent à d'autres hommes ; la valeur de ces figures se trouvant amplifiée par cette mutualité. Toutefois, l'altérité de chacun parvient à être préservée, chacun conservant sa position, « l'un n'est pas l'autre », que l'échange se situe au niveau intellectuel ou matériel. Selon ce philosophe, cette mutualité préserve à chacun des protagonistes un espace vital, lui ménage « la juste distance qui intègre le respect à

179 La modernité, sur le plan intellectuel et culturel commence à l'époque de la Renaissance, mais sur les plans politique et juridique se développe depuis la révolution industrielle. *Cf*. HÉNAFF, Marcel. Anthropologie du don : genèse du politique et sphères de reconnaissance. In : CAILLÉ, Alain. LAZZERI, Christian. *La reconnaissance aujourd'hui*. Paris : CNRS Éditions, 2009, p. 493.
Cette révolution industrielle, selon Fernand Braudel et bien d'autres historiens « s'annonce longtemps avant le XVIII[e] siècle. ». BRAUDEL, Fernand. *La dynamique du capitalisme*. Paris : Flammarion, 2008 (1[re] éd. 1985), p. 51.

180 *Cf*. DEJOURS, Christophe. BÈGUE, Florence. *Suicide et travail : que faire ?* Paris : PUF, 2009, p. 36-40.

181 *Cf*. RICŒUR, Paul. *Parcours de la reconnaissance*. Éditions Stock, 2004, p. 342.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

l'intimité. »[182]. Également, de l'observation de la reconnaissance et de son pendant la gratitude, qui correspondent à la conjugaison du verbe reconnaître dans sa forme « active », reconnaître, et dans sa forme « passive », être reconnu, cet auteur précise l'« équation » de ces deux formes au sein des relations de mutualité de reconnaissance[183]. François Flahault[184] discute la notion de mutualité dans les relations de reconnaissance en arguant des circonstances où les hommes désirent être reconnus sans souhaiter reconnaître eux-mêmes autrui. Nous décelons une quasi-incompatibilité entre ce désir et ce souhait ; en effet, nous verrons plus loin que, pour qu'il y ait don, en l'occurrence de reconnaissance, le receveur doit reconnaître la chose comme donnée ainsi qu'il doit reconnaître le donneur.

1.8. Reconnaissance et honneur

Avant Axel Honneth, face à la société démocratique américaine qui proposait une société plus égalitaire en remplacement d'une société aristocratique, Alexis de Tocqueville prévoyait l'amoindrissement de la notion d'honneur et sa supplantation par la notion de reconnaissance. Ainsi, tous les hommes se reconnaîtraient à égalité, « comme semblables » au sein des trois sphères d'interaction — privée, juridique, commune ; le sociologue Philippe Chanial[185] qualifie l'assertion de « trop irénique ». Cet auteur, toujours en suivant le raisonnement de Tocqueville, distingue deux types de « désir d'égalité » en démocratie pouvant se traduire par « deux modalités de reconnaissance », l'un de ces types de désir se révélant positif, l'autre « destructeur ». En effet, d'une part, l'homme libre pour gagner la reconnaissance « dans le langage de l'honneur, de l'estime, de la fierté, et de la gloire » concoure aux côtés de ses semblables avec le sentiment de pouvoir faire aussi bien, voire mieux qu'eux, créant ainsi une incitation à l'activité où « toute forme de servitude est considérée comme preuve infamante de faiblesse »[186]. D'autre part, toujours préoccupé par son désir d'égalité couplé à son besoin de reconnaissance, l'individu ambitionne « de rabaisser »

182 RICŒUR, Paul. *Parcours de la reconnaissance*. Éditions Stock, 2004, p. 401.
183 *Cf.* RICŒUR, Paul. *Parcours de la reconnaissance*. Éditions Stock, 2004, p. 12-13.
184 *Cf.* FLAHAULT, François. Reconnaissance et anthropologie générale. In : CAILLÉ, Alain. LAZZERI, Christian. *La reconnaissance aujourd'hui*. Paris : CNRS Éditions, 2009, p. 468.
185 *Cf.* CHANIAL, Philippe. Sauver l'honneur, dompter l'envie : splendeurs et misères de la reconnaissance en démocratie selon A. de Tocqueville. In : CAILLÉ, Alain. LAZZERI, Christian. *La reconnaissance aujourd'hui*. Paris : CNRS Éditions, 2009, p. 429-454.
186 CHANIAL, Philippe. Sauver l'honneur, dompter l'envie : splendeurs et misères de la reconnaissance en démocratie selon A. de Tocqueville. In : CAILLÉ, Alain. LAZZERI, Christian. *La reconnaissance aujourd'hui*. Paris : CNRS Éditions, 2009, p. 437.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

autrui à son niveau, personne ne devant dépasser le sien, et ce, dans tous les domaines, allant jusqu'à préférer être servile parmi les serviles plutôt que de tenter de sortir de sa condition et d'encourir le risque que d'autres le rejoignent, voire le dépassent. Ici, « l'envie » incite l'individu à agir dans le but « de détruire » les acquis d'autrui plutôt que de s'élever à son niveau ; il s'agit donc là de souhaiter l'égalité envers et contre tout, y compris au prix d'un nivellement par une dégradation. Afin de gommer les effets néfastes de cette égalité envieuse, il conviendrait que chacun se construise son « code d'honneur », des valeurs encadrant ses actions, qui lui offriraient la reconnaissance d'autrui, l'estime sociale. La démocratie, en légitimant des droits au citoyen, lui garantit d'agir en homme libre mais exige théoriquement de lui d'agir en homme de devoirs envers lui-même et envers les autres, préservant son honneur et sa dignité, ceci contribuant à l'acceptation du management par autrui sans aucun rapport de servitude. L'association volontaire à caractère politique ou social, sans but lucratif, ressortant du don donc, peut contribuer à réhabiliter l'honneur que certains estimaient amenuisé par l'avènement de la démocratie ; pour le moins, l'abandon de quelques intérêts personnels au profit d'intérêts collectifs, appelant l'estime d'autrui, sa reconnaissance, qui induit l'estime de soi, le respect de soi, l'amour de soi, terriblement indispensables à la vie humaine, peut participer à la dignité des hommes ; l'*homo donator*[187] primant sur l'*homo œconomicus*. À l'instar d'Alain Caillé, Philippe Chanial appelle à questionner le don et la reconnaissance tel un couple indissociable.

1.9. Reconnaissance et redistribution

La philosophe Nancy Fraser conçoit la justice de manière dualiste tout en estimant les deux logiques la composant comme étant complémentaires ; cette auteure distingue, d'une part, la logique de redistribution au sein des différentes classes sociales, qui repose sur les ressources économiques, d'autre part, la logique de reconnaissance qui s'appuie sur l'égalité de statut. Les demandes de redistribution concernent les pouvoirs politiques et les pouvoirs économiques, les demandes de reconnaissance, les pouvoirs politiques et le corps social dans son ensemble. Christian Lazzeri[188] étudie une conception tentant de rapprocher

187 Appellation empruntée à Jacques Godbout selon qui l'homme pourrait bien être plus intéressé par le don (par donner, recevoir, rendre) que par le gain. *Cf.* GODBOUT Jacques T. *Le don, la dette et l'identité*. Paris : La Découverte, 2000. 192 p.

188 *Cf.* LAZZERI, Christian. Reconnaissance et redistribution : repenser le modèle dualiste de Nancy Fraser. In : CAILLÉ, Alain. LAZZERI, Christian. *La reconnaissance aujourd'hui*. Paris : CNRS Éditions, 2009, p. 171-225.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

l'économique et le social. Cet auteur souligne les handicaps de la théorie de Nancy Fraser qui peut amener à penser que seule la défense des droits économiques intéresse les personnes ; individuellement ou collectivement, privées de moyen d'expression publique, ces personnes peuvent négliger les droits à leur reconnaissance morale, identitaire. Selon Axel Honneth, la reconnaissance offrant aux individus la confiance en soi, le respect de soi, l'estime de soi, contribuant à leur intersubjectivité, leur ouvre la participation à la vie politique et sociale ; la reconnaissance s'avère donc un nécessaire préalable à toute expression de revendication sociale ou politique. Il semble inutile d'offrir des moyens d'expression à des individus si les conditions de réalisation de soi ne sont pas réunies, ce dernier point rendant alors les tentatives de débat stériles. Nancy Fraser propose trois « conditions objectives » à la « participation paritaire » : premièrement, l'élimination ou la réduction des inégalités sociales s'imposent, deuxièmement, la mise à disposition de multiples espaces publics s'avère nécessaire, troisièmement, la répartition des publics délibérant sans toutefois posséder un pouvoir de décision et ceux ayant ce pouvoir — par exemple, les élus — doit être réfléchie de manière équitable. À ces trois conditions cette auteure ajoute une « condition intersubjective » qui consiste à discuter publiquement de sujets relevant de l'univers familial ou de l'univers économique. Aussi, admet-elle que des revendications statutaires provoquant des conflits sociaux puissent aboutir à des modifications générales au niveau de l'opinion éthique contribuant à limiter les conséquences fâcheuses de la domination. Afin de construire un nouveau modèle culturel moins ancré économiquement, en adjonction aux propositions de Nancy Fraser, Christian Lazzeri propose aux partenaires sociaux — qui, de son point de vue, les discutent insuffisamment — de discuter le modèle de réussite sociale subordonner essentiellement à l'économie dont l'influence s'amplifie aussi bien au niveau de la production, du management des hommes, qu'à tous les niveaux politiques ; les critères de valeurs économiques imprégnant avec une force accrue « les standards d'évaluation sociale », laissent peu de place à la pluralité des « identités sociales ».

Notre étude empirique s'intéresse à l'estime sociale au travail, donc à la troisième sphère étudiée par Axel Honneth. Nous pouvons d'ores et déjà noter la difficulté des managers à emprunter les critères d'un groupe social généralement différent du leur ; également, ici, il nous est apparu que la formulation de valeurs communes, mais aussi de conventions fondamentales essentielles au bon fonctionnement d'une organisation, soient

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

idéalement discutées, approuvées et respectées par tous les managés et leurs managers et ce, afin, peut-être, d'éviter le déni de reconnaissance.

1.10. La reconnaissance négative ou le déni de reconnaissance

Au sein de chacune des trois sphères, privée, publique et commune, Axel Honneth identifie trois formes négatives ou d'absence de reconnaissance qui, en dévalorisant les êtres humains, agissent dangereusement sur la représentation que les hommes se font d'eux-mêmes, à l'inverse donc des effets produits par la reconnaissance positive. Dans la sphère privée, les « sévices et violences » dégradent l'« intégrité physique » de l'individu, sa confiance en lui ; dans la sphère publique, la « privation de droit » exclut l'individu de sa communauté et porte atteinte à son « intégrité sociale », diminuant le respect de soi ; au sein de la sphère commune l'« humiliation » et l'« offense » détériorent l'« honneur », la « dignité » de l'individu entraînant la mésestime sociale. Pour résumer : « l'expérience de la reconnaissance est un facteur constitutif de l'être humain : pour parvenir à une relation réussie à soi, celui-ci a besoin d'une reconnaissance intersubjective de ses capacités et de ses prestations », son manque ou pis encore, son absence, la non-reconnaissance donc, engendre « des émotions négatives comme la honte ou la colère »[189]. L'individu honteux est atteint dans sa propre représentation, celle qu'il avait de lui-même antérieurement, sa déception provoquant une diminution de ses possibilités d'action ; l'individu honteux peut se muer en individu coléreux et choisir des actions collectives de lutte pour la reconnaissance, lutte nécessaire et salvatrice, possible, seulement si, sur le plan cognitif, l'individu en possède encore les moyens et que l'environnement lui est favorable. L'évolution humaine et sociale semble être à ce prix. Il convient de compter aussi avec « l'esclave heureux »[190] qui se considère satisfait de la reconnaissance obtenue alors qu'autrui déplore sa condition, jugeant cette reconnaissance inacceptable parce que fondée sur une illusion, voire sur une idéologie.

Alain Caillé présume, principalement, « trois conditions de possibilité de dépréciation »[191] — dépendantes ou indépendantes les unes des autres — de la représentation

189 HONNETH, Axel. *La lutte pour la reconnaissance*. Paris : Éditions du Cerf, 1992/2000. (Titre original :*Kampf um Anerkennung*), p. 166.

190 HONNETH, Axel. *La société du mépris : vers une nouvelle théorie critique*. Paris : La Découverte, 2008 (1re éd. 2006), p. 177.

191 *Cf*. LAZZERI, Christian. CAILLÉ, Alain. La reconnaissance aujourd'hui : enjeux théoriques, éthiques et politiques du concept. *Revue du Mauss*, 2004, n°23, p. 104-105.
N.B. : le début de l'article jusqu'à la page 106 est écrit par LAZZERI, Christian ; la fin par CAILLÉ, Alain.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

par l'individu de sa valeur. Pour éprouver de la dépréciation, premièrement, les capacités de l'individu doivent avoir été considérées positivement auparavant, par exemple dans une des sphères, produisant ainsi de l'estime de soi. Trois circonstances favorisent la première condition de dépréciation ; la première circonstance, dans une autre sphère ces capacités se voient mésestimées ; la deuxième circonstance, une capacité est reconnue dans l'environnement de l'individu mais cet individu n'est pas reconnu comme la possédant ; dans la troisième circonstance, les capacités de l'individu laissent indifférent autrui. Deuxièmement, les individus concernés par la reconnaissance négative, peuvent s'apparenter à l'esclave heureux proposé par Axel Honneth ; effectivement pour expérimenter cette reconnaissance comme étant négative, ces individus doivent être en mesure d'en appréhender « la signification sociale », un manque de culture de l'environnement pouvant nuire à cette appréhension. Troisièmement, par exemple, dans une autre de ses sphères, l'individu rencontre déjà une expérience dépréciative ou insuffisamment valorisante qui ne peut compenser le manque rencontré dans la sphère considérée. L'expérimentation de telles dépréciations précédées de valorisations conduit l'individu à douter de sa propre représentation identitaire, paralysant son action, il ne sait à quelle opinion se fier. Ainsi cet individu, inconsciemment, dégrade encore sa valeur aux yeux d'autrui. Pour tenter de sortir du cycle infernal de dépréciation et recouvrer la reconnaissance positive, « la discussion argumentative, la négociation » ou tout autre moyen conversationnel avec un autrui mésestimant s'avèrent une voie possible ; en absence de réparation, la lutte pour la reconnaissance peut être engagée, individuellement ou collectivement. Toutefois, il convient de noter une diminution « des dispositifs collectifs »[192], les individus travaillant ensemble mais souvent chacun de leur côté, coopérant réellement bien peu avec leurs collègues, leurs relations n'étant guère empreintes de solidarité ; les relations au sein des entreprises passant souvent subsidiairement par rapport aux résultats économiques[193]. Le sociologue Olivier Voirol souligne l'évolution des critères d'évaluation du travail reposant souvent sur des capacités relationnelles ou comportementales difficilement mesurables, qui placent le salarié dans une position d'incertitude quant à la valeur de sa contribution à l'activité collective et le conduit à revendiquer la reconnaissance.

192 *Cf*. VOIROL, Olivier. Invisibilité et système : la part des luttes pour la reconnaissance. In : CAILLÉ, Alain. LAZZERI, Christian. *La reconnaissance aujourd'hui*. Paris : CNRS Éditions, 2009 p. 321.

193 *Cf*. CHANLAT, Jean-François. L'agir humain selon "la théorie de l'agence" : une critique anthropologique. In GOLSORKHI, Damon. HUAULT, Isabelle. LECA, Bernard. *Les études critiques en management : une perspective française*. Québec : PUL, 2009, p. 329-360

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

Au sein des institutions, le philosophe Emmanuel Renault relève « trois types d'effets » produits par le « déni de reconnaissance » à l'encontre des individus aux niveaux de la « coordination », de « l'interpellation » et de « la subjectivation identitaire ». Le comportement interactif de ces individus est influencé par les règles d'action instituées, leur subjectivation également. Les règles régissant l'interaction présument une définition des compétences de l'agent et de ses interactions contextualisées. Les évaluations de ses interactions par autrui « produisent des effets de reconnaissance ou de déni de reconnaissance »[194]. Le premier effet se situe au niveau de la coordination, par exemple, le manager déprécie son managé en adoptant trois types de comportement, soit il le reconnaît comme « inférieur » hiérarchiquement, soit il le disqualifie, soit il le stigmatise. Lors d'interpellations où la subjectivité rentre en jeu, le deuxième effet de déni de reconnaissance épouse la forme de la « méconnaissance et de l'invisibilité plus que de la reconnaissance dévalorisante » à l'encontre des individus n'appliquant que partiellement les normes édictées ou ne jouant qu'incomplètement le jeu de l'institution. Le troisième et dernier effet nommé par cet auteur « reconnaissance fragmentée » ou « insatisfaisante » est provoquée par des institutions où la subjectivation identitaire de l'individu se voit mal traitée. En effet la représentation que cet individu se fait de son identité dans sa sphère privée, diffère de la représentation que l'institution se fait de son identité ou de l'identité qu'elle souhaiterait qu'il ait, ou bien encore, l'évolution de ces représentations présente un décalage entre elles. Les différences de représentation produisent alors, soit une instabilité de l'individu ne pouvant se constituer une identité cohérente, soit des clivages ou des déchirements lorsque les identités d'un même individu s'avèrent « fortes mais incompatibles ». Les individus demandent tout d'abord, la reconnaissance de leurs propres valeurs qui leur donnent accès à la confiance en soi, au respect de soi et à l'estime de soi qui constituent l'identité de chacun, ensuite cette identité, ils revendiquent de pouvoir la retrouver dans les identités définies préalablement par les institutions.

Aussi, l'exercice du management tel que les managers dirigeants le suggèrent, voire tentent de l'imposer en période de crise économique, n'offre pas nécessairement à tous les managers la représentation idéale qu'ils s'imaginent d'eux-mêmes ; en effet la priorité étant rarement affichée en faveur des relations humaines. De plus, parfois, ces managers se situent entre des managers dirigeants rêvant de supprimer leurs postes pour des raisons d'économie et

194 RENAULT, Emmanuel. Reconnaissance, institutions, injustice. *Revue du Mauss*, 2004, n°23, p. 191.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

entre des managés fantasmant sur une autonomie possiblement plus large en leur absence. Leur travail s'avérant ainsi peu valorisé, ces managers expérimentent le manque de reconnaissance[195].

Axel Honneth regrette de ne pouvoir étudier empiriquement l'expérience du mépris, nous nous attacherons plus loin à en montrer quelques-unes, que nous qualifions d'expériences de reconnaissance négative, et qui peuvent être vécues parfois sous la forme de l'invisibilité.

1.11. L'invisibilité : visibilité invisible ou invisibilité visible

Robert Linhart[196], militant intellectuel embauché dans une usine automobile, relate la vie ouvrière telle qu'il l'a vécue à la fin des années 1960, où l'ouvrier manquait totalement de considération de la part de ses supérieurs hiérarchiques. Plusieurs fois cet auteur décrit des situations dans lesquelles se trouvent présents deux responsables relevant de postes de niveaux hiérarchiques différents et un ouvrier ; le plus gradé parle à l'autre comme si l'ouvrier était absent, employant le pronom personnel *le* afin de désigner cet ouvrier, généralement dans l'expression « Mettez-le à tel poste », ordonnant ainsi son déplacement comme celui d'une chose, afin de montrer ostensiblement à l'ouvrier présent qu'il ne représente rien à leurs yeux ; Robert Linhart précise même, moins que le moindre accessoire appartenant à l'usine. Les ouvriers affublés de tenues de travail pratiquement identiques les unes aux autres, plus informes les unes que les autres, ne se distinguent guère face à leur chef, en revanche, dès qu'ils quittent l'usine, ils s'habillent le plus élégamment possible dans l'espoir d'être appelé « Monsieur »[197]. Généralement, à l'usine, les chefs passent à côté des ouvriers en les ignorant ; il semblerait donc que, plus l'individu est vu comme une chose, moins il est visible comme un être humain. Pourtant, les ouvriers se voient surveillés en permanence, d'une part par un contremaître omniprésent, d'autre part, plus insidieusement, par un chef d'atelier dont le bureau surplombe l'atelier, et qui les observe à loisir à travers les vitres de celui-ci. La configuration de ces lieux se voit reproduite dans nombre de centre commerciaux construits au cours des années 1960-1970 et dont certains subsistent encore : l'architecture en est nettement moins sophistiquée, mais les objectifs semblent identiques à celle du

195 *Cf.* THÉVENET, Maurice. *Manager en temps de crise.* Paris : Éditions d'Organisation, 2009, p. 93-94.
196 *Cf.* LINHART, Robert. *L'Établi*. Paris : Éditions de Minuit, 1978. 178 p.
197 LINHART, Robert. *L'Établi*. Paris : Éditions de Minuit, 1978, p. 70.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

Panopticon, élaborée au cours du dernier tiers du XVIII^e^ siècle par Jeremy Bentham (1748-1832) qui servit, au cours du XIX^e^ siècle, de plan de construction à des prisons, des écoles, des hôpitaux, des usines, et qui fut décrite par Michel Foucault[198]. En effet, ce *Panopticon* se compose d'un bâtiment construit en forme d'anneau où vient s'enchâsser, en position centrale, une tour largement percée de fenêtres, généralement sur quatre niveaux, autrement dit, une tour de guet, l'ensemble ne formant qu'une seule et même construction ; le bâtiment est divisé en petite pièce chacune éclairée par deux fenêtres, l'une placée du côté de la tour, l'autre vers l'extérieur de l'ensemble architectural, face à face donc, afin d'assurer la luminosité nécessaire à la surveillance quasi permanente de l'occupant du lieu, par un gardien placé dans la tour au même étage que celui qu'il surveille donc, et dont il surveille les fenêtres. La configuration d'un tel lieu place ses occupants dans l'illusion d'être visibles, surveillés donc, incessamment. Michel Foucault définit le Panoptique comme « une machine à dissocier le couple voir-être vu »[199], le « dominant » ou son représentant, voit sans être vu affirmant ainsi son pouvoir sur le « dominé » qui est vu sans voir. Depuis la fin du XX^e^ siècle, les caméras ont progressivement envahi nombre de lieux publics, caméras censées garantir la sécurité des personnes, mais en fait, permettant aussi de les surveiller par matériel interposé, à l'image des fenêtres du Panopticon censées garantir l'aération des bâtiments, mais en réalité, également, et surtout, permettant que s'opère la surveillance des personnes.

La notion de panoptisme de Michel Foucault et la notion de l'invisibilité d'Axel Honneth décrivent toutes les deux à partir de la perception visuelle, une forme d'affirmation du pouvoir de certains hommes sur d'autres hommes, l'une par l'observation physique, l'autre par la considération morale[200]. En effet, afin d'illustrer l'épistémologie de la reconnaissance, Axel Honneth évoquant des situations semblables à celles relatées par Robert Linhart, suppose que les « dominants » usent d'un tel comportement afin d'affirmer « leur supériorité sociale » sur les « dominés », sans penser aux conséquences néfastes à l'égard de la personne physiquement présente mais considérée absente, invisible, ceux-là affichant de manière flagrante un tel comportement afin de montrer que ceux-ci ne sont pas vus par eux, et ce, volontairement, comme si le regard des « dominants » passait au travers des « dominés », manifestant intentionnellement ainsi un manque de considération destiné à être perçu. La

198 *Cf.* FOUCAULT, Michel. *Surveiller et punir : naissance de la prison*. Paris : Éditions Gallimard, coll. telgallimard, 1975, p. 233.

199 FOUCAULT, Michel. *Surveiller et punir : naissance de la prison*. Paris : Éditions Gallimard, coll. telgallimard, 1975, p. 235.

200 *Cf.* HONNETH, Axel. *La société du mépris : vers une nouvelle théorie critique*. Paris : La Découverte, 2008 (1^re^ éd. 2006), p. 226.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

notion de visibilité implique une dimension complémentaire à celle de la simple vision ; pour remarquer quelqu'un personnellement, il convient de se souvenir de quelques-uns de ses signes distinctifs. L'acte d'invisibilité implique qu'une personne ayant remarqué la présence d'une autre, se comporte ostensiblement comme si cette autre était absente ; de plus, cette autre considérée invisible socialement n'observe aucune réaction de la part d'autrui lorsqu'elle signifie activement sa présence. Afin qu'autrui prenne conscience de sa visibilité, il doit pouvoir observer des signes, des expressions du visage, des gestes conventionnels symbolisant l'action de reconnaissance et supposant certaines dispositions à son égard de la part de la personne qui le reconnaît. Connaître quelqu'un ne suppose pas de manifestation publique ; en revanche, reconnaître quelqu'un suppose l'évaluation, puis l'affirmation ostensible de la « valeur sociale » de la personne reconnue, de ses qualités qui confèrent à la personne reconnaissante une « autorité morale » sur la personne qu'elle reconnaît, celle-là accordant la liberté à celle-ci de se comporter conformément à ses propres valeurs, approuvant son comportement. Lorsque les personnes en présence ne se connaissent pas, les valeurs de leur groupe d'appartenance sociale peuvent se substituer à leurs propres valeurs. Par exemple, la personne attendant à une caisse ou à un guichet se voyant reconnue par l'hôte de caisse ou de guichet tel un client, adopte généralement le comportement d'un client qui attend normalement son tour. Ici les modèles des clients construits par les hôtes ou par leurs managers influencent fortement les hôtes dans leur manière de signifier la reconnaissance de leur présence aux personnes attendant. Cet exemple peut être extrapolé à d'autres catégories sociales, en l'occurrence aux managers à l'égard des managés et inversement.

En résumé, une personne adoptant une attitude modélisant l'invisibilité refuse à autrui l'attribution de ses valeurs sociales, de ses qualités. Dans les circonstances d'invisibilité, les deux protagonistes se voient, puis leurs intérêts divergent, le « dominant » feignant de ne pas voir les valeurs, les qualités d'autrui, le « dominé » souhaitant être vu. L'acte de reconnaissance suppose de reconnaître autrui comme soi-même, donc comme un être humain, et, simultanément, différent de soi. Selon Axel Honneth, de prime abord donc, avant d'entamer toute relation humaine, un comportement physique illustrant la reconnaissance s'impose, ainsi, « la reconnaissance précède la connaissance »[201] et va au-delà ; de plus, cet

201 *Cf.* HONNETH, Axel. *La société du mépris : vers une nouvelle théorie critique*. Paris : La Découverte, 2008 (1re éd. 2006), p. 171 ; *cf.*, pour approfondir le propos, les expériences de Stern, Daniel sur les premières relations entre mère et enfant, citées par Honneth, Axel, p. 231-235.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

auteur précise que la connaissance est l'objet traité au cours d'échange entre êtres humains, la communication supposant une reconnaissance mutuelle préalable.

Intéressons-nous maintenant aux théories développées par Axel Honneth et Frédéric Lordon au sujet d'un type de reconnaissance qui peut s'apparenter à une idéologie[202] pouvant quelque peu contrarier les bienfaits d'une reconnaissance éthique, les bienfaits d'une reconnaissance « justifiée ».

1.12. La reconnaissance idéologique *versus* la reconnaissance justifiée

Axel Honneth et Frédéric Lordon dénoncent la notion de reconnaissance utilisée à des fins capitalistes. Le premier, suivant la théorie de « subjectivation » de Louis Altusser selon qui « les être humains ne deviennent des "sujets", au sens d'une prise de conscience de leurs propres droits et responsabilités, qu'en étant assujettis à un système de règles pratiques et d'attributions leur conférant une identité sociale. »[203], le second auteur développant la théorie de Spinoza relativement aux affects motivant l'activation des hommes ; ces deux auteurs introduisent ainsi la notion de pouvoir dans les interactions humaines. Frédéric Lordon critique certaines méthodes de management à l'ère du capitalisme où les managers, notamment, jouent sur les « affects joyeux » des hommes, et en l'occurrence celui du désir de reconnaissance. Longtemps les hommes furent essentiellement mus par leur préoccupation d'assouvir leur besoin en nourriture, affect considéré « triste » et « intrinsèque ». Henry Ford, en augmentant les salaires de ses ouvriers grâce au développement du travail à la chaîne qui produisit des gains considérables de productivité et entraîna la baisse des prix des produits manufacturés, leur donna accès à la consommation qui, en quelque sorte, compensa leurs conditions de travail ingrates, peu favorables à leur épanouissement ; ces ouvriers découvrirent alors les « affects joyeux extrinsèques » figurés par la consommation et résultant du travail. Le « dominé » désire être aimé par les « dominants » afin de s'aimer lui-même « par contemplation de sa propre capacité à les rendre

202 La reconnaissance peut être considérée comme une idéologie lorsque « les individus sont poussés à adopter, au travers de processus de reconnaissance mutuelle, un rapport à soi spécifique qui les incite à assumer de leur plein gré des tâches et des devoirs servant la société. » ; alors au lieu d'être un objet d'émancipation, la reconnaissance devient un objet d'aliénation. HONNETH, Axel. *La société du mépris : vers une nouvelle théorie critique*. Paris : La Découverte, 2008 (1re éd. 2006), p. 245-246.

203 HONNETH, Axel. *La société du mépris : vers une nouvelle théorie critique*. Paris : La Découverte, 2008 (1re éd. 2006), p. 246.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

joyeux »[204] ; le premier est joyeux par l'intermédiaire de la joie des seconds. Le désir de reconnaissance comptant parmi les affects joyeux, dépasse la demande de rémunération matérielle attendue en échange du travail fourni. Ce désir provoque « des chaînes de dépendance à la reconnaissance » à tous les niveaux hiérarchiques de la part du managé envers son manager. Par des « mouvements conatifs », le premier désirant être reconnu par le second s'active afin d'obtenir cette reconnaissance quelque peu aliénante et redouble d'activation lors de son obtention. Néanmoins, en conclusion de son ouvrage, Frédéric Lordon choisit de privilégier les affects joyeux plutôt que les affects tristes ; les premiers supposent « l'espoir », « la vie », les seconds « la crainte », « la mort »[205]. Ainsi, selon cet auteur, vaut-il mieux manager en utilisant le désir de reconnaissance de ses managés de préférence à un management fondé sur la menace d'un danger matériel supposé et/ou possible.

En divergence avec la manière de Frédéric Lordon d'aborder la notion de reconnaissance, Axel Honneth tente d'asseoir rationnellement son concept à connotation positive pour le développement de l'homme. Louis Altusser considère la reconnaissance à dessein d'« idéologie », au contraire, Axel Honneth conditionne l'autonomie des individus et la construction de leur identité à la reconnaissance reçue lors de relations interpersonnelles ; l'un donc la présuppose aliénante, l'autre constructive. La reconnaissance, objet de valorisation, initialement envisagée tel un objet d'émancipation des « dominés » au travers de luttes critiquant leur condition de visibilité, s'est vue parfois récupérée par des « dominants » à des fins de pouvoir. Ces derniers en instaurant des normes imposent des modes de considération d'autrui, modes souvent à caractère ostensible, superficiel, ayant pour objectif essentiel de juguler les revendications d'une catégorie sociale donnée ou de limiter ses membres à certains rôles au service du pouvoir et ne contribuant guère à l'amélioration de leur estime de soi ou de leur estime sociale, conformant les « dominés » plutôt en fonction des attentes des « dominants » ; la reconnaissance-dépréciative pouvant remplacer ainsi la reconnaissance-valorisante. Afin de tenter d'écarter de la notion de reconnaissance toute forme idéologique, Axel Honneth adjoint à la « composante évaluative », « une composante matérielle »[206] qui graduellement en fonction de l'intensité des intersubjectivités, engendre de « nouveaux modes de comportement » ou de « nouveaux arrangements institutionnels ». La

204 LORDON, Frédéric. *Capitalisme, désir et servitude : Marx et Spinoza*. Paris : La Fabrique éditions, 2010, p. 97.

205 LORDON, Frédéric. *Capitalisme, désir et servitude : Marx et Spinoza*. Paris : La Fabrique éditions, 2010, p. 199.

206 *Cf.* HONNETH, Axel. *La société du mépris : vers une nouvelle théorie critique*. Paris : La Découverte, 2008 (1re éd. 2006), p. 271-275.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

reconnaissance idéologique relève donc, selon ce dernier auteur, du domaine de l'illusion quant à son utilité à une quelconque émancipation des « dominés », cette reconnaissance idéologique possédant un caractère contraignant instauré par les « dominants » à l'intention des « dominés », sans pour cela aboutir à quelque réelle amélioration matérielle de la condition de ces derniers ; « la promesse évaluative » n'étant pas parachevée par une réalisation matérielle, contrairement à la reconnaissance justifiée, selon cet auteur seule digne de l'appellation de reconnaissance, s'appuyant sur des améliorations concrètes quant à l'estime de soi ou quant à l'estime sociale, réalisables et réalisées.

1.13. La dialectique du maître et de l'esclave ou la reconnaissance au travail

Le sociologue Alain Caillé s'interroge sur les liens entre « la logique de la reconnaissance agonistique et aristocratique » où certains hommes luttent pour être reconnus et dominer autrui et la logique de la reconnaissance « démocratique » que cet auteur assigne à notre époque, où la revendication repose sur l'égalité face à la reconnaissance au-delà des différences des hommes, des groupes ; en fait les logiques n'apparaissent pas aussi indépendantes[207]. Notre intérêt pour la dialectique du maître et de l'esclave développée par Hegel, repose sur le constat qu'au sein de notre société contemporaine, en l'occurrence au sein des entreprises, comme il a été ébauché précédemment dans le paragraphe relatif à la reconnaissance idéologique, la reconnaissance à visée dominatrice, à effet de dépendance, demeure, même si sa revendication n'est pas exprimée publiquement.

L'économiste Richard Sobel reproche quelque peu à Axel Honneth dans la théorie de la reconnaissance, d'avoir presque éludé la notion de travail, théorie qu'il étudie à travers la condition humaine chez Hegel qui associe l'élaboration de l'identité de chaque individu à ses relations sociales individuelles ou collectives, et notamment au travail et par son intermédiaire, recouvrant donc des dimensions « de subjectivation et de socialisation »[208]. L'individu au travail, dans un « mouvement dialectique », « gagne » c'est-à-dire se construit intellectuellement, produit pour lui et pour autrui, pour sa propre jouissance et celle des autres. Hegel dépasse l'idée que la conscience de l'individu subit seulement les lois de la nature ; l'individu est doué d'une conscience réflexive qui contribue à son émancipation à

207 *Cf.* CAILLÉ, Alain. Présentation : de la reconnaissance, don, identité et estime de soi. *Revue du Mauss*, 2004, n°23, p. 7-10.

208 *Cf.* SOBEL, Richard. Travail et reconnaissance chez Hegel : une perspective anthropologique au fondement des débats contemporains sur le travail et l'intégration. *Revue du Mauss*, 2004, n°23, p. 198.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

l'encontre des idées et des choses extérieures à lui et qui lui sont antérieures, qui lui permet de constituer sa propre pensée indépendamment de celle d'autrui, celle-ci y ayant cependant participé. L'identité individuelle se construisant ainsi assujettie à une autre pour mieux s'en libérer, ne peut parvenir à se constituer et à se maintenir qu'en étant reconnue unique et libre par une autre reconnue unique et libre. Il convient de noter que deux consciences peuvent relever d'une même et unique personne. Le philosophe Alexandre Kojève (1901-1968) commentant Hegel, explique la reconnaissance à partir des désirs motivant l'action humaine. L'individu souhaitant être reconnu par autrui lutte pour obtenir cette reconnaissance ; la lutte s'achève lorsque l'un des deux protagonistes par peur de l'autre, abandonne son propre désir de reconnaissance et satisfait celui de l'autre, se présentant ainsi l'esclave — le « dominé » — du plus fort, transformé, lui, en maître — le « dominant »[209]. Le maître dirigeant alors les désirs de l'esclave selon les siens propres, se prive de la maîtrise de ses propres désirs, seule « la jouissance immédiate » demeure, et de ses désirs il perd la perspective. Alors qu'au travail dans une ambiance pacifiée, l'esclave se construit subjectivement par intersubjectivité, progressivement ainsi la lutte pour la reconnaissance se dévoile à lui comme un comportement périssable ; le maître, quant à lui, n'offre plus d'évolution à sa conscience, il se satisfait de jouir négativement de la destruction d'autrui et de la consommation du travail des autres. Le travail de l'esclave reconnu par un maître qui pérennise ce travail, amène l'esclave à toujours tenter de mieux satisfaire son maître en s'ajustant au plus près des désirs de ce dernier. Toutefois l'esclave, prenant conscience de ses capacités, constate aussi sa position de servitude. Hegel, toujours selon Richard Sobel, présente l'esclave travaillant au service d'autrui, qui apprend à dissocier « du désir singulier la volonté universelle », mais aussi, qui apprend à dissocier son activité de « ses motivations sensibles immédiates »[210], rendant ainsi son activité plus humaine dans une perspective universelle. Le travail de l'esclave pourvoit à la fois à ses besoins et à ceux de son maître, chacun ayant intérêt à la conservation de l'autre ; progressivement, le maître, considérant l'évolution du travail de son esclave, prend conscience de leur intérêt commun dans le travail collectif, ainsi, les relations d'esclave à maître s'estompent pour laisser la place à des relations fondées sur la reconnaissance réciproque. Toutefois, cette reconnaissance peut s'amenuiser et appeler les individus à de nouvelles luttes desquelles ils sortiront plus libres. Le travail est considéré par Hegel comme une activité

209 *Cf.* CAILLÉ, Alain. Présentation : de la reconnaissance, don, identité et estime de soi. *Revue du Mauss*, 2004, n°23, p. 6.

210 SOBEL, Richard. Travail et reconnaissance chez Hegel : une perspective anthropologique au fondement des débats contemporains sur le travail et l'intégration. *Revue du Mauss*, 2004, n°23, p. 204.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

organisée rationnellement qui, au cours d'un processus, offre une certaine liberté subjective au travailleur œuvrant collectivement.

Relativement à des questions de sciences sociales empiriques, le sociologue Alessandro Pizzorno[211] simplifiant la dialectique du maître et de l'esclave soutient, notamment, que certains hommes, souhaitant vivre de manière plus autonome, ne s'engagent pas dans la lutte pour la reconnaissance en tentant de ne pas montrer à autrui leur besoin de reconnaissance parce qu'ils le savent assujetti à la réciprocité. Aussi parfois, ces hommes dominent-ils des hommes demandeurs de reconnaissance, desquels ils finissent par dépendre afin d'obtenir la reconnaissance de domination. Ainsi semble-t-il difficile d'échapper à la lutte pour la reconnaissance. Le sociologue Philippe Bernoux[212] abonde dans ce sens en interprétant la dialectique du maître et de l'esclave de Hegel différemment de Richard Sobel. En effet, cet auteur affirme que le maître cherche à être reconnu en sa qualité de maître par son esclave, ainsi ce maître estime-t-il cet esclave en sa qualité d'individu égal à lui-même inversant conséquemment les rôles ; le maître par sa demande de reconnaissance devient l'esclave qui devient le maître. Est-il donc possible en management que certains managés dominent leur manager ? Nous tenterons de répondre à cette question en examinant plus loin ce qu'en disent les personnes entendues lors de notre enquête.

Souvent oubliée parce que la reconnaissance peut être produite presque inconsciemment, la question de la reconnaissance surgit sous la forme de demande, de lutte, lorsque la représentation que l'individu se fait de sa personnalité, la constitution de son identité achoppe sur une rupture d'équilibre intellectuel.

1.14. La demande de reconnaissance au travail

Philippe Bernoux[213] relatant la grève de septembre 2007 des chauffeurs de taxi new-yorkais qui revendiquaient la reconnaissance de leurs connaissances professionnelles, constate, qu'au début du troisième millénaire, les revendications sur la reconnaissance priment sur les salariales ; « À la lutte pour le partage des biens aurait donc succédé la lutte pour la

211 *Cf.* PIZZORNO, Alessandro. Rationalité et reconnaissance. In : CAILLÉ, Alain. LAZZERI, Christian. *La reconnaissance aujourd'hui*. Paris : CNRS Éditions, 2009, p. 257-260.

212 *Cf.* BERNOUX, Philippe. Reconnaissance et appropriation : pour une anthropologie du travail. *Esprit*, octobre 2011, n° 378, p. 162-163.

213 *Cf.* BERNOUX, Philippe. Reconnaissance et appropriation : pour une anthropologie du travail. *Esprit*, octobre 2011, n° 378, p. 158-159.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

reconnaissance sociale. »[214]. Cet auteur inclut dans cette lutte des sujets revendicatifs de la reconnaissance, par exemple la « dignité », le « harcèlement moral », le « refus de contrôle », « l'égalité dans le travail », tous affectant les relations humaines. Autre exemple, aux Pays-Bas où les grèves se font particulièrement rares, au printemps 2010, les employés travaillant dans le secteur du nettoyage cessèrent le travail ; ainsi dans les espaces publics tels que les gares ferroviaires, les aéroports ou au sein d'autres organisations, la saleté s'installa, les employés habituellement invisibles s'avérèrent visibles par leur absence de travail, le public s'intéressa alors enfin à eux. En fin d'année 2009, devant l'échec des négociations, ces employés avaient édité un « livre blanc » où était inscrit leurs revendications ; outre les revendications salariales, les conditions de travail étaient dénoncées, et notamment le manque de respect de la part de leurs managers de proximité, des clients et des salariés travaillant dans les entreprises que ces employés côtoyaient en faisant le ménage. La demande de reconnaissance se traduit donc ici par des revendications au respect, respect qui s'acquiert par la reconnaissance. Un autre signe de reconnaissance se voyait exigé, celui du droit effectif à la formation professionnelle[215]. Plus proche de nous, début décembre 2011, la plupart des médias de France relayaient l'appel à la grève d'un des syndicats français de conducteurs de train ; les conditions de travail étaient aussi en cause et les motifs notamment invoqués soulignaient le « manque de reconnaissance et d'écoute » qui engendrait un « sentiment de malaise » au niveau des salariés[216]. Philippe Bernoux regrette que les motivations des hommes au travail soient essentiellement limitées par les managers dirigeants et par la littérature managériale[217], à la satisfaction des besoins et, en l'occurrence, des besoins matériels, oublieux de la logique de la reconnaissance et des relations humaines, y compris dans les entreprises où le malaise des salariés s'avère criant, par exemple dans celles où certains salariés se sont suicidés. « La relation de l'homme à son travail, l'activité, la fierté du travail bien fait, le pouvoir d'agir, qui sont des ressorts fondamentaux de l'action, ne sont pas pris en compte. »[218], et pourtant ils

214 BERNOUX, Philippe. Reconnaissance et appropriation : pour une anthropologie du travail. *Esprit*, octobre 2011, n° 378, p. 164.

215 *Cf.* WIERRINK, Marie. PITZALIS, Luciano. Neuf semaines de grève dans le secteur du nettoyage. *Chronique internationale de L'IRES*, 2010, n° 124.[Consulté le 15 septembre 2010], http://www.ires-fr.org. 14 p.

216 *Cf.* [consulté le 3 décembre 2011] http://www.humanite.fr/social-eco/sncf ; http://www.lefigaro.fr/

217 Une demande de formation des managers à la reconnaissance de leurs managés se voit formulée clairement parce qu'elle est considérée nettement insuffisance dans leur formation initiale de manager, in LACHMANN, Henri. LAROSE, Christian. PENICAUD, Muriel. *Bien-être et efficacité au travail : 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail*. Rapport fait à la demande du Premier ministre, 2010. [Consulté le 3 juin 2010] http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/, p. 11.

218 BERNOUX, Philippe. Reconnaissance et appropriation : pour une anthropologie du travail. *Esprit*, octobre 2011, n° 378, p. 159.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

contribuent à l'estime de soi. La connaissance des effets que le travail produit sur l'homme demeure insuffisante. Il s'avère plus facile de mesurer les inégalités salariales que les inégalités liées à la reconnaissance, leur appréhension par la logique du droit pouvant les minimiser. Justement, Alain Caillé s'interroge à l'instar de nombreux chercheurs, sur la possibilité de produire et de distribuer également la reconnaissance — « qui fournit les bases de la dignité et de l'estime de soi, [sans laquelle] nous ne saurions vivre » — au même titre que « les biens économiques »[219]. Nous l'avons vu précédemment, Nancy Fraser propose la parité de participation telle une norme moralement contraignante ; Philippe Bernoux qualifie son application au sein des entreprises d'un peu utopique, toutefois, son introduction comme principe de gestion pourrait être tentée. L'homme à qui est refusé la décision du choix de ses gestes ou de quelques-unes des manières de procéder peut difficilement s'approprier le résultat obtenu ; c'est son manager ou celui qui a décidé de ces gestes, des méthodes, qui recueille la reconnaissance de ce résultat. Les managers, les décideurs n'accordent pas aux exécutants « le statut de partenaires », ne les considèrent pas égalitairement dans les relations intersubjectives, ceux-là rabaissant la valeur individuelle de ceux-ci. Cet auteur impute le défaut de partenariat accordé aux exécutants, au « refus de partager la rationalité »[220] de la part des managers ; ces derniers se considérant seuls à la posséder. Ce refus signifierait un acte de déni de reconnaissance. Quelles que soient les normes en vigueur, les exécutants conservent quelques savoirs-faire individuels qui se voient généralement tolérés par les managers de proximité, quoique souvent méconnus ou totalement ignorés — délibérément ou par ignorance — des managers dirigeants ; heureusement l'estime de soi de certains exécutants peut être préservée grâce à ce savoir-faire, au moins partiellement.

Une étude sociologique[221] le souligne, ce sont les exécutants, particulièrement dans les professions de services à la personne, qui éprouvent le plus l'expérience du manque de reconnaissance sociale. Effectivement, dans leur travail, ces personnes accumulent plusieurs facteurs aggravants leur besoin de reconnaissance ; celles-ci perçoivent une rémunération parmi les plus faibles, leur qualification s'avère généralement sommaire, leurs clients les considèrent à leur service, leurs contraintes et les normes qu'ils ont à respecter relèvent peu d'initiatives de leur manager direct, ils doivent appliquer de multiples normes

219 CAILLÉ, Alain. Présentation : de la reconnaissance, don, identité et estime de soi. *Revue du Mauss*, 2004, n°23, p. 5.

220 BERNOUX, Philippe. Reconnaissance et appropriation : pour une anthropologie du travail. *Esprit*, octobre 2011, n° 378, p. 166.

221 *Cf*. DUJARIER, Marie-Anne. *L'idéal au Travail*. Paris : Puf., 2006, p. 211-215.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

hétérogènes brouillant, en quelque sorte, les critères d'évaluation de la reconnaissance et multipliant les personnes pouvant les évaluer (managers relevant de plusieurs niveaux hiérarchiques et de différents services, clients, pairs, eux-mêmes). Les valeurs communes d'estimation de la reconnaissance s'avèrent trop minces, voire éclatées. De plus, la société mésestime leur profession.

Contrairement à un responsable de ressources humaines qui privilégiait la thèse qu'un salarié, une fois reconnu, perd « le goût de se battre »[222], en sociologie du travail, Pascale Molinier[223] affirme que la reconnaissance précède le travail, c'est un facteur qui meut l'homme et l'autorise à s'activer suivant ses propres critères et valeurs du moment ; la souffrance au travail n'est donc pas, à l'origine, générée par un manque de reconnaissance mais par des conditions de travail inappropriées à ces critères, à ces valeurs. À ce propos, nous nous interrogeons si de telles conditions ne constituent pas un déni de reconnaissance de l'homme en tant qu'être humain singulier ? La reconnaissance nous semble nécessaire avant, pendant et après l'action effectuée dans le cadre du travail. Ainsi dans les années 1960, le professeur de management Douglas McGregor[224] envisage une organisation où les intérêts de celle-ci convergeraient avec ceux de ses salariés en proposant un mode managérial excluant, notamment, l'« indifférence », pour privilégier la reconnaissance des buts et des besoins des salariés ainsi que la confiance mutuelle.

Axel Honneth considère la reconnaissance comme une attitude humaine naturelle, son « oubli » ou « une attention amoindrie à la primauté de la reconnaissance »[225] conduit l'individu à adopter un comportement réifiant à l'égard d'autrui mais aussi à l'égard de lui-même. L'adoption d'un comportement auto-réifiant fait oublier à l'individu ses propres désirs et ses propres sentiments tels des biens inhérents à soi-même, il les estime comme des choses ou comme des objets à observer, comme un observateur pour ainsi dire extérieur à lui-même serait susceptible de les envisager avec impavidité. L'expérience de la réification puisant ses sources dans l'inter-subjectivité, dans l'objectivité et dans la subjectivité relève, selon le philosophe Georg Lukács (1885-1971), de l'échange marchand et de l'ère capitaliste.

222 CALOZ-TSCHOPP, Marie-Claire. *Résister en politique, résister en philosophie avec Arendt, Castoriadis et Ivekovic*. Paris : La Dispute, 2008, p. 396.

223 Cité par BERNOUX, Philippe. Reconnaissance et appropriation : pour une anthropologie du travail. *Esprit*, octobre 2011, n° 378, p. 168

224 *Cf.* MCGREGOR, Douglas. La dimension humaine de l'entreprise. In THUDEROZ, Christian. *Histoire et sociologie du management* : *doctrines, textes, études de cas*. Lausanne : Presses polytechniques et universitaires romandes, 2006, p. 149-155.

225 HONNETH, Axel. *La Réification : petit essai de théorie critique*. Paris : Gallimard, 2005/2007.(Titre original :*Verdinglichug. Eine anerkennungstheoretische Studie*), p. 105.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

Axel Honneth embrasse une position moins catégorique en élargissant la cause de cette expérience à toutes les institutions qui encouragent les individus à revendiquer des désirs ou des sentiments qui ne leur appartiennent pas dans le but de complaire aux demandes de ces institutions. Les entretiens de recrutement en sont un exemple patent ; initialement prévus pour que le candidat expose ses qualifications, depuis plusieurs décennies, celui-ci doit se mettre en position de vendre ses capacités en fonction de la demande formulée par l'employeur ou d'un modèle présupposé. Ainsi ce n'est pas du recruté dont il sera vraiment question mais de ce que souhaite entendre le recruteur ou de ce qui en est présumé. Cela s'apparente à « une mise en scène de soi-même » qui s'amplifie proportionnellement au nombre de situations vécues où l'homme se transforme, en quelque sorte, « en choses manipulables à merci. »[226]. Le comportement réifiant n'est en rien inéluctable, les recherches fondées sur la théorie critique se doivent de le dénoncer.

Si la reconnaissance contribue à la constitution de l'identité des hommes au travers de la confiance en soi, du respect de soi et de l'estime de soi, son manque ou son absence tend à déprécier la valeur humaine des hommes non reconnus ou insuffisamment reconnus. La reconnaissance produit donc un effet observable, et pour qu'elle soit digne de ce nom, Axel Honneth envisage qu'elle soit essentiellement positive ; l'action humaine, lorsqu'elle s'apparente à une idéologie ou qu'elle réifie l'homme, ne pourrait donc être nommée reconnaissance. Cependant le risque d'instrumentalisation de la reconnaissance et de la dépendance à la reconnaissance subsiste du point de vue des managers et des managés ; l'étude empirique mettra en évidence quelques rares expériences de reconnaissance idéologique.

2. LA RECONNAISSANCE EMPIRIQUE

Dans *Histoire de la sexualité* débutée avec une hypothèse répressive, Michel Foucault oriente ensuite son enquête du côté des mécanismes positifs[227]. De même, la recherche de pathologies sociales initialement prévues, de situations de manque de

226 HONNETH, Axel. *La Réification : petit essai de théorie critique*. Paris : Gallimard, 2005/2007.(Titre original :*Verdinglichug. Eine anerkennungstheoretische Studie*), p. 121.

227 *Cf.* FOUCAULT, Michel. *Histoire de la sexualité : tome I : la volonté de savoir.* Paris : Gallimard, 1976, p. 97-98.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

reconnaissance qu'Axel Honneth considère plus facile à observer que celles de reconnaissance, nous conduisit en fait au recueil de situations de reconnaissance positive, en effet nos entretiens révèlent majoritairement des situations de ce type ; peut-être les personnes enquêtées préféraient-elles se remémorer les actes positifs ou tout simplement, en vivent-elles davantage ou peut-être notre habitus qui tend vers le positif se révéla dans la manière de dialoguer avec elles. Nous émettons l'hypothèse que la notion de reconnaissance s'appuie sur un certain nombre, d'une part de médiums immatériels, et d'autre part de médiums matériels, et que ces deux types de médiums présentent chacun des éléments positifs et des revers négatifs. Aussi des personnes réalisent l'intercession des médiums en question. De plus, la reconnaissance est supposée présente, manquante ou absente. Parmi les médiums négatifs nous en étudierons certains plus spécialement, il s'agit de l'invisibilité et de la reconnaissance idéologique. L'exposition de la reconnaissance au sein de chacune des trois entreprises enquêtées se verra détaillée au cours des paragraphes suivants. Dans cette partie de chapitre, nous examinerons en détail ces divers médiums relevés au sein des *verbatim* transcrits suite à quinze entretiens menés auprès de quatre employées et de onze managers œuvrant à différents niveaux de responsabilités — du manager de proximité au dirigeant ; dans la partie suivante du chapitre, la dernière, nous proposerons une synthèse de la reconnaissance relatée par ces personnes travaillant donc au sein de ces trois entreprises, deux grandes et une petite.

2.1. La reconnaissance chez Kaumaserv

Dans le tableau suivant comme dans les deux autres qui suivront sur le thème de la reconnaissance, la première colonne est réservée au prénom et à la fonction de chacun des enquêtés, dans les quatre suivantes, respectivement, sont exposés les médiums immatériels positifs puis les négatifs, ensuite les médiums matériels positifs puis les négatifs ; dans la dernière colonne sont indiqués les intercesseurs de ces médiums. Un tableau est affecté aux enquêtés de chacune de ces trois entreprises, ainsi dans l'ordre, un pour Kaumaserv, un pour Agoradis, et un dernier pour Districoop. Nous entendons par médium immatériel ce qui relève exclusivement de l'activité de l'esprit mais se révèle observable, ce qui est en quelque sorte abstrait, à l'inverse donc de ce qui est concret, tangible, représenté par les médiums matériels.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

Prénom et fonction des enquêtés	Médiums immatériels positifs	Médiums immatériels négatifs	Médiums matériels positifs	Médiums matériels négatifs	Interces-sion
Doris **Manager Dirigeant**	Remerciements écrits ou oraux Discussion Respect Écoute Salutations Intérêt porté au travail Disponibilité Loyauté Controverse	Confiance	Missions ponctuelles Augmentation des moyens	Normes[228] Directives Contrôles	Externe N+1 N-
Dimitri **Manager Dirigeant**	Intérêt porté au travail Sincérité Discussion Transparence Parole encourageante Loyauté réciproque Respect du champ d'action Confiance réciproque	Défiance et suspicion enrayées par la discussion	Missions ponctuelles Rémunération Formation	Normes Contrôles Mutations	N+1 N-
Ignace **Manager Intermédiaire**	Remerciements écrits ou oraux Intérêt porté au travail Salutations Sincérité Controverse Respect Confiance réciproque Discussion	Invisibilité de son travail de la part de certains N- Reconnaissance interprétée en offense Invisibilité de qualités de ses N+ Loyauté Réprimandes	Rémunération Poste confié Missions ponctuelles Formation Légitimité	Normes Contrôles	N- N+
Ivan **Manager Intermédiaire**	Coopération Équité Confiance réciproque Disponibilité Félicitations Discussion	Solitude	Missions ponctuelles Évolution de carrière Poste confié Résultats Duplication d'actions Évaluation Formation	Normes Imperfections de l'organisation mises en exergue par les médias Contrôles	N+ N- Externe
Philippe **Manager de proximité**	Confiance réciproque Respect réciproque Intérêt porté au travail Coopération aux activités de ses N- Discussion Conversation Liberté d'action	Manquement aux promesses	Délégation des tâches Poste confié Évolution de carrière Rémunération Formation Légitimité	Normes Contrôles Auto-contrôle	N+ N-
Emma **Employée**	Confiance réciproque Respect réciproque Coopération de ses N+1 et 2 à ses activités Écoute attentionnée Intérêt porté au travail Discussion		Missions ponctuelles Formation	Normes Contrôles Auto-contrôle	N+1 et 2

Les médiums inhérents à la reconnaissance chez Kaumaserv

228 Rappel : Sous le vocable normes, nous regroupons toute directive formelle écrite ou orale, processus, procédure, règlement ou autres contraintes formelles, en une expression, tout ce qui contraint l'action de l'homme au travail.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

2.1.1. Les médiums positifs de la reconnaissance chez Kaumaserv

La reconnaissance ne laisse pas indifférent les salariés travaillant chez Kaumaserv, plusieurs abordent d'eux-mêmes le thème. En effet, d'emblée, Ignace évoque la reconnaissance mais pour en critiquer les pratiques : ce manager relate un cas de reconnaissance qu'il jugea disproportionnée par rapport aux efforts produits qui relevaient seulement du travail normal des personnes reconnues. Ignace s'interroge à ce propos sur le bien fondé de l'attitude consistant à remercier des salariés dans le cas où ils effectuent seulement le travail qui leur incombe. Spontanément, à la question relative aux fondements de leurs relations managériales, Dimitri et Ivan citent la reconnaissance positive, les autres salariés entendus en présentent les aspects à la demande du chercheur. Ils mentionnent des actes ou actions où ils se situent à la fois donneur et receveur. Pour tous les enquêtés travaillant chez Kaumaserv la reconnaissance est réciproque et ils s'accordent presque à l'unanimité — à l'exception d'un — sur un certain nombre de médiums immatériels positifs tels que la discussion qui seule les met tous d'accord, l'intérêt porté au travail, le respect, la confiance ainsi que sur quelques médiums matériels tels que la délégation de missions ponctuelles ou de tâches. Relativement encore aux médiums immatériels positifs, il convient d'adjoindre aux médiums mentionnés ci-dessus, les remerciements ou les félicitations, les salutations, la controverse (entretenue par Doris et Ignace), la coopération, la disponibilité, la liberté d'action cités par certains enquêtés. Relativement, cette fois-ci, encore aux médiums matériels, la rémunération semble un de ces médiums estimés parmi d'autres, tels que la formation professionnelle, l'évolution de carrière en reconnaissance de compétences construites, la nomination puis la confirmation à un poste, l'augmentation de moyens pour assumer ses responsabilités, l'évaluation annuelle. Par ailleurs, Ivan incite ses collaborateurs à dupliquer certaines actions particulièrement intéressantes de leurs pairs, actions donc qu'il reconnaît.

Quelques nuances peuvent être plus particulièrement observées. Doris exclut la notion de confiance des médiums positifs pour la considérer négativement (nous reviendrons sur le sujet au cours du chapitre de la confiance) ; toutefois, il demande à ses collaborateurs de lui accorder la leur au cours de leurs discussions. À la confiance, il préfère la loyauté qui se voit réfutée par Ignace qui différencie la légitimité de la loyauté. Selon ce dernier, la légitimité — médium matériel positif — relève d'un organigramme décidé légalement par la direction de

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

Kaumaserv et qu'Ignace reconnaît volontairement ; selon Dimitri, la loyauté se veut réciproque. Cette légitimité pour Philippe repose, en premier, sur l'expérience du manager — Emma confirme l'assertion en appréciant le professionnalisme de ses managers qui lui offrent un soutien —, en second, sur leur position hiérarchique. Ivan s'intéresse aux résultats obtenus par ses collaborateurs plutôt qu'au travail fourni. Trois enquêtés relatent des expériences de coopération ; le premier — Ivan — en sa qualité de manager intermédiaire, incite ses collaborateurs à coopérer entre eux, c'est-à-dire entre pairs ; en revanche, le manager de proximité Philippe et l'employée Emma pratiquent la coopération entre les managers et leurs collaborateurs, le premier participe à certaines activités avec ses managés dans le but affiché de s'acculturer, dit-il, mais aussi conséquemment, sa coopération valorise les activités exercées par ses collaborateurs ; la seconde apprécie doublement le travail de ses managers de proximité parce qu'ils coopèrent avec leurs managés dans des activités d'exécution ne relevant pas directement du contrat de travail de ces managers, à l'inverse de certains autres managers de proximité qui se satisfont de remplir seulement leurs obligations contractuelles. Ignace déplore que les signes de reconnaissance symbolisés par de l'argent soient repérables et perceptibles et que les paroles et les gestes symboliques s'avèrent peu efficaces, peu appréciés. Généralement dans les entretiens le respect est considéré s'adresser directement aux personnes ; toutefois, Dimitri précise une déclinaison toute particulière du respect, celle qui consiste à respecter le champ d'action, les prérogatives de ses collègues.

La reconnaissance positive, abstraite et concrète, se voit donc largement appréciée par ces salariés, même si un des managers s'interrogent sur les limites de la reconnaissance. Observons les conséquences de cette reconnaissance.

2.1.2. Les résultantes de la reconnaissance positive chez Kaumaserv

Plusieurs enquêtés rencontrés à Kaumaserv affirment la reconnaissance comme étant vitale ou, pour le moins, comme contribuant fortement à l'amélioration de leurs conditions de travail ainsi qu'à leur « bien-être ». En revanche, ils passent pratiquement sous silence les effets de la reconnaissance négative ou de son absence. Par exemple, Doris affirme « être sensible » à la reconnaissance. Il pense que les hommes appelés à exercer des responsabilités hiérarchiquement supérieures en éprouvent davantage le besoin. Dimitri précise qu'elle provoque un regain d'activité chez lui et chez les employés, soulignant le travail effectué, elle encourage, transcendant, en quelque sorte, le potentiel des hommes

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

reconnus, et ce pour un coût insignifiant. De plus, la position hiérarchique d'un manager valorise l'interlocuteur-employé, possède un effet multiplicateur proportionnel au niveau hiérarchique du manager qui reconnaît ; de plus, l'observation de l'effet produit valorise le valorisant. L'expérience de la reconnaissance autorise la discussion même très animée. L'humeur d'Ivan progresse en fonction du niveau de reconnaissance que son manager lui consent. Lors de son évaluation, Ignace a relevé une majorité de points positifs dans le travail d'Ivan ce qui accrut sa confiance en lui. La reconnaissance pour Ivan maintient chez lui son envie de poursuivre son activité, allège les problèmes rencontrés et les contraintes subies. Il avoue même que sans elle ses conditions de travail seraient insupportables. Emma, relatant un préavis de grève enrayé grâce à la discussion, se laisse aller à imaginer un manager opérant avec un total manque de considération à l'égard de ses managés et de leurs conditions de travail : selon elle, il en résulterait que ces derniers agiraient à leur guise sans précaution aucune à l'égard de ce manager. Doris éprouve un sentiment de fierté, un acte de reconnaissance même immodérément flatteur le mettant en joie ; plus généralement, un acte de reconnaissance provoque un plaisir certain.

La reconnaissance positive agit donc sur le salarié reconnu qui, satisfait de son travail, en partie grâce à la satisfaction ostensible de son manager, s'active davantage et plus joyeusement en considérant à son tour autrui et son travail. Toutefois certains enquêtés en désireraient davantage, ou relativement à des objets différents.

2.1.3. La demande de reconnaissance chez Kaumaserv

Dimitri aspire à être reconnu par ses collaborateurs pour ses compétences professionnelles et non pas seulement en fonction de sa position hiérarchique, de sa légitimité. Il souhaite de la transparence de la part de son manager, en fait, il veut être considéré comme étant digne de confiance ; cette transparence il la pratique avec ses collaborateurs, il l'a vécue aux côtés de certains de ses managers sans préciser si tel était le cas actuellement. Indirectement, à travers la communication régionale, Doris demande à être reconnu ; en effet cette communication, selon les consignes dont il est l'instigateur, doit contribuer « au leadership du Directeur Régional », en l'occurrence lui-même.

Peu de demandes de reconnaissance furent donc soulevées par les salariés de Kaumaserv, en revanche quelques médiums négatifs sont présents dans leurs *verbatim*.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

2.1.4. Les médiums négatifs de la reconnaissance chez Kaumaserv

Si au sein de tous les *verbatim* des enquêtés, les médiums positifs s'invitent largement, les négatifs s'avèrent plus rares ; parfois ces derniers sont subis, parfois les managers les font subir. Toutefois deux apparaissent de manière prégnante chez Kaumaserv ; il s'agit des normes qui peuvent être considérées comme un accompagnement positif à l'action, mais sont ressenties négativement par tous les enquêtés, et signifier — à notre sens, et c'est l'option que nous retenons ici — la reconnaissance d'une incapacité de l'exécutant à inventer des manières de procéder par lui-même. Les managers appliquent des normes ou les mettent en œuvre, en engendrent quelques-unes (essentiellement les managers dirigeants et les intermédiaires), ainsi qu'ils en contrôlent l'application ou leur mise en œuvre. Ces normes induisent des contrôles possiblement permanents — de la part des managers — par l'intermédiaire de programmes informatiques centralisés et des auto-contrôles de la part des employés ; le contrôle s'effectue peu en face-à-face entre managé et manager.

Comme nous l'avons souligné précédemment, Doris considère négativement la confiance qu'il pourrait donner à ses collaborateurs, il craint son influence irrationnelle. Dimitri évoque deux notions inverses à la confiance, la défiance et la suspicion, qui peuvent être enrayées par la discussion entre les salariés concernés, plus particulièrement entre le manager et ses managés dès que celles-ci sont subodorées. Ignace envisage négativement la loyauté prônée par ses managers, parce qu'il la ressent comme une contrainte imposée par ces managers à l'égard de leurs collaborateurs. Ignace relate une situation managériale où, selon lui, il reconnaît, en présence des collègues de celle-ci, les compétences d'une de ses collaboratrices qui suite à un changement de poste avait du mal à trouver ses marques, et qui interpréta l'intervention d'Ignace comme une offense. Ignace considère que des actions de contrôle sont inhérentes à ses responsabilités. Chez Kaumaserv, le refus d'appliquer certaines directives ou de faire quelque chose, peut provoquer des réprimandes de la part du manager à l'encontre d'un managé. Philippe relève des promesses non tenues par un manager dirigeant. Ivan est affecté par les imperfections de gestion relevées et communiquées par les médias.

Ainsi les médiums considérés comme négatifs chez Kaumaserv prennent l'apparence de normes, de réprimandes et de sentiments ; mais aussi l'apparence de l'invisibilité, exposée ci-après.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

2.1.5. Le médium invisibilité chez Kaumaserv

D'une part, Ignace regrette que certaines de ses activités demeurent invisibles à certains de ses collaborateurs, tout particulièrement lorsqu'il s'active à reconnaître leur travail — par exemple lors de visites d'agence qu'il effectue le samedi, son jour de repos — ; encore selon Ignace, certains oublient également de mentionner les activités effectuées en amont des leurs, et, notamment, celles d'Ignace ; voire certains s'interrogent sur l'utilité de ces activités pour les leurs. D'autre part, Ignace, toujours, assure que certains de ses managers semblent dépourvus de qualités communicationnelles.

Donc, seul un salarié de chez Kaumaserv relève des actions invisibles aux yeux d'autrui mais également, inconsciemment sans doute, à ses yeux.

2.1.6. La reconnaissance abusive ou idéologique chez Kaumaserv

Ignace affirme que le Directeur Régional honore les Directeurs Territoriaux de propos extrêmement valorisants ; en revanche, Doris les considère à sa merci. En effet, Doris (Directeur Régional) demande aux Directeurs Territoriaux (dont Ignace fait partie) d'être disponibles promptement lors de réunions organisées à l'improviste où il ne tolère aucune excuse d'absence. La reconnaissance autorisant, en quelque sorte, le reconnaissant à exploiter le reconnu. Ignace observe donc que la reconnaissance est parfois un moyen pour contraindre des managés.

La reconnaissance négative entraîne quelques effets.

2.1.7. Les résultantes de la reconnaissance négative chez Kaumaserv

Les normes, au sens large comme il a été précisé plus haut, en leur qualité de médiums négatifs de la reconnaissance, entravent l'initiative individuelle, quoique certaines marges de manœuvre s'avèrent possibles chez Kaumaserv ; Philippe détaille longuement une expérience d'initiative assumée par lui mais reprochée par ses managers. Et Ignace et Philippe rejettent l'idée de risque à s'écarter des normes, sauf à encourir une remontrance de la part de leur manager ; Dimitri exprime un avis similaire, puis, émet l'hypothèse, que face à une situation récurrente d'insuffisance de résultats, un changement de poste peut être envisagé à l'égard du manager concerné, plus importantes étant les responsabilités de ce manager, plus

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

vite son changement se voyant décidé. La reconnaissance paraît primordiale aux yeux de Dimitri, en cas d'insuffisance patente, de carence de celle-ci, il devient « un peu grincheux », comme inhibé presque, sans reconnaissance, quelque chose lui « manque ! ».

La reconnaissance négative restreint donc l'action ou affecte l'humeur de certains salariés de Kaumaserv.

2.1.8. Les circonstances favorables ou défavorables à la reconnaissance chez Kaumaserv

Ivan estime précieux et favorable de pouvoir converser avec ses pairs et son manager, de pouvoir se confier à eux. Le collectif représente pour lui un soutien. Aussi il compatit sur la relative solitude éprouvée par les managers de proximité qui officient seul à leur poste à leur niveau hiérarchique en un même lieu. Philippe souligne un amoindrissement de la reconnaissance de la part d'employés à l'égard du Directeur Régional, amoindrissement causé par des promesses de visites non-tenues.

Les circonstances favorables à la reconnaissance reposent sur la liberté d'expression, la confiance et suppose de travailler collectivement ; par voie de conséquence, la solitude, l'isolement l'empêche.

2.1.9. L'intercession des médiums de la reconnaissance chez Kaumaserv

Chez Kaumaserv, les managers et les managés, parfois aussi des personnes externes à l'organisation (dans le cas de Doris positivement, dans celui d'Ivan négativement, en l'occurrence des journalistes) réalisent l'intercession des médiums, positifs ou négatifs, de la reconnaissance. Dimitri remarque que sa position hiérarchique de manager dirigeant augmente favorablement la valeur de ses actes de reconnaissance aux yeux des employés.

Ainsi la reconnaissance positive côtoie chez Kaumaserv la reconnaissance négative, qui s'avère moindre. Nous retenons de l'étude des *verbatim* des salariés de cette entreprise, que le premier type, qui peut être qualifié de réciproque, semble améliorer l'ardeur au travail et le « bien-être » du salarié reconnu. Le second type de reconnaissance, par l'intermédiaire des normes, entrave l'activité, restreint l'initiative, et peut prendre aussi la forme de réprimandes, d'invisibilité, voire d'une idéologie managériale. Les deux types de reconnaissance supposent des sentiments, mais contraires les uns des autres, tels que la

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

confiance et la méfiance. Entre ces deux modes de reconnaissance, s'intercale exceptionnellement un manque qui suscite une demande de reconnaissance. La reconnaissance selon ces salariés se développe au sein de collectifs où discussions et controverses se voient encouragées, ou pour le moins libres. Une question demeure posée : convient-il de reconnaître seulement le travail exceptionnel ou tout travail ? Peut-être les enquêtés de chez Agoradis répondront-ils à cette question.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

2.2. La reconnaissance chez Agoradis

Prénom et fonction des enquêtés	Médiums immatériels positifs	Médiums immatériels négatifs	Médiums matériels positifs	Médiums matériels négatifs	Interces-sion
Isembart **Manager** **Intermédiaire**	Valorisation des réussites Salutations Respect réciproque Confiance Discussion	Réprimande des échecs	Rémunération : salaire et primes Évolution hiérarchique Missions ponctuelles Résultats Duplication d'actions Délégation d'activités Formations	Rétrogradation hiérarchique Sanctions Normes Contrôles	N+ N- Médias internes
Paul **Manager** **de proximité**	Félicitations Valorisation des réussites Remerciements Respect réciproque Exemplarité Confiance réciproque Discussion	Réprimande des échecs	Évaluation des compétences Résultats Développement des compétences Rémunération : salaire et primes Évolution hiérarchique Missions ponctuelles Formations	Normes Sanctions Contrôles	N+ N- Médias internes
Raynald **Responsable** **d'équipe**	Confiance réciproque Autonomie Adaptation des règles Félicitations Mots chaleureux Satisfaction des clients	Méfiance réciproque Suspicion Invisibilité Reproches dégradants et humiliants Division du travail	Évaluation des compétences Responsabilités confiées Primes Résultats Aménagement de plannings	Stagnation de carrière Accusations écrites fallacieuses Sanctions Normes Contrôles Formations	N+ N- Clients
Elsa **Employée**	Confiance minimale Salutations Satisfaction des clients Félicitations	Méfiance réciproque Réprimandes Mépris de l'intelligence Invisibilité	Évaluation bisannuelle	Caméras de surveillance Normes Contrôles Formations	N+ Clients
ELvire **Employée**	Confiance réciproque Salutations Félicitations Attentions Bienveillance Sympathie Respect réciproque Intérêt porté au travail	Confiance déçue	Primes Cadeaux Évaluation Formations	Normes Contrôles	N+

Les médiums inhérents à la reconnaissance chez Agoradis

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

2.2.1. Les médiums positifs de la reconnaissance chez Agoradis

Naturellement, Elvire — employée — cite la reconnaissance telle une valeur pratiquée par ses managers sur son lieu de travail, et c'est la seule enquêtée des quinze entendus qui la considère ainsi ; Raynald l'évoque aussi de lui-même mais pour remarquer son absence de la part de ses managers. Toutefois, dans chacun de ceux-ci, l'étude des *verbatim* des enquêtés travaillant chez Agoradis relève des actes positifs et négatifs de reconnaissance réciproque.

Premièrement, le médium immatériel positif remportant l'adhésion de presque tous, prend la forme de félicitations ; Isembart y préfère celui de la valorisation des réussites que Paul avance aussi. Les médiums du respect et de la confiance se voient plusieurs fois cités ; l'effet de ce dernier médium est modéré quand Elsa qualifie la confiance de minimale et que Raynald ne l'accorde qu'à ses managés et ne la reçoit que de leur part, excluant d'entretenir des relations de confiance avec ses managers. Les managers se réservent le médium de la discussion, Raynald et Elsa celui de la satisfaction des clients. L'adaptation des règles n'est mentionnée qu'une fois, ainsi que l'exemplarité, les remerciements, les attentions, la bienveillance, les mots chaleureux, l'autonomie et l'intérêt pour le travail. En effet, les managers d'Elvire se montrent attentionnés au travail effectué par leurs managés. Le directeur a créé autour de lui une équipe où chacun a sa place ; il l'anime parfois en invitant chacun des salariés à surpasser les résultats de ses collègues et récompense chacun des meilleurs par quelque cadeau, comme une bouteille de Champagne ou des boîtes d'aliments. Certains employés critiquent ces cadeaux qu'Elvire juge appréciables indépendamment de leur valeur, c'est la délicatesse du geste qu'elle retient, dit-elle. Aux médiums immatériels positifs succèdent donc les matériels qui, cités quatre fois sur cinq, s'avèrent être des primes — obtenues en fonction de l'atteinte de résultats conformes aux objectifs fixés — auxquelles s'ajoutent, citées deux fois, la rémunération et l'évaluation, dont il est bien précisé par certains, qu'en la matière ils évoquent l'évaluation des compétences ; Isembart reconnaît les compétences de ses collaborateurs qui peuvent lui proposer des actions estimables que lui-même n'avait pas envisagées. Les managers relatent leur évolution hiérarchique et celles de certains de leurs managés, les missions ponctuelles et la délégation d'activité, le responsable d'équipe les rejoint pour ajouter la considération des résultats. Ensuite plusieurs enquêtés exposent différents médiums : Isembart, la duplication d'actions au niveau local, voire national, Paul apprécie le développement de compétences, Raynald veille à aménager les

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

plannings eu égard aux souhaits de ses managés. Les managers d'Elvire la reconnurent de prime abord comme un être humain doué « d'un cœur » et « d'une tête », puis seulement ensuite en qualité d'employée qui pratique le métier d'Employé de Libre Service au même titre que d'autres qui pratiquent celui d'hôtesse de caisse, personne n'étant considéré moins intelligent que les autres ; ainsi la reconnaissance de l'égalité humaine précède la reconnaissance professionnelle. Quant à la formation, elle est estimée appréciable par trois des cinq personnes entendues — les deux managers et une employée —, les deux autres la perçoivent négativement.

Le tutoiement imposé par les managers dirigeants à tous les salariés d'Agoradis, et présenté par les managers comme une manière de minimiser les niveaux hiérarchiques, se voit largement critiqué par Raynald qui le considère inutile dans les relations managériales. Elvire partage cet avis, il ne modifie en rien ces relations, même si, initialement, il a été instauré afin de signifier quelque égalité entre les managers et les employés.

Ainsi la reconnaissance initialement prévue pour être positive, comme la formation ou le tutoiement, peut être considérée négativement par certains. Au-delà des médiums positifs déjà énoncés par les enquêtés de Kaumaserv, les cadeaux et l'égalité font figures de reconnaissance positive chez Agoradis. Que résulte-t-il de cette reconnaissance ?

2.2.2. Les résultantes de la reconnaissance positive chez Agoradis

Le manager reconnaissant les compétences de ses collaborateurs en leur octroyant, notamment mais cela n'est pas exhaustif, un salaire convenable et en leur offrant des opportunités d'évolution de carrière, obtient des résultats positifs à ses demandes d'action ; tel est le cas chez Agoradis, selon Paul. Les managers de Paul ont reconnu son succès dans ses trois domaines de responsabilité : ceux du management, de la gestion et du commerce. Il en fut honoré et en tira une certaine fierté parce qu'il est le seul à l'avoir réalisé dans de telles proportions à Agoradis. Le gain financier est fortement apprécié par les managers dirigeants et Paul a multiplié par cinq les bénéfices de son magasin. Il proclame sa joie d'être quelqu'un aux yeux des managers dirigeants, d'être celui qui a réussi mieux qu'un autre. Lorsque son manager ajoute le prénom Elsa à son numéro de poste de travail, cette dernière est satisfaite. Elvire s'enorgueillit de travailler dans ce supermarché d'Agoradis où elle se rend avec plaisir

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

alors que lorsqu'elle travaillait dans une précédente entreprise, elle appréhendait de s'y rendre. Elle se sent valorisée, elle peut enfin à nouveau s'épanouir dans un métier qu'elle apprécie.

Chez Agoradis aussi, la reconnaissance positive participe à l'ardeur au travail des personnes reconnues, à leur « bien-être ». En revanche, la reconnaissance introduit également dans cette entreprise, la compétition entre les personnes qui peuvent être distinguées par la reconnaissance de leur manager. Même si cette reconnaissance est partagée par tous, le responsable d'équipe et une employée travaillant dans cette entreprise disent en manquer.

2.2.3. La demande de reconnaissance chez Agoradis

Elsa et Raynald jugent beaucoup trop longues les remontrances de leurs managers à propos des erreurs commises ou de manquements au niveau des résultats, alors que ces managers évoquent à peine les actions effectuées en correspondance totale avec la qualité exigée, ou les résultats à la hauteur des objectifs. Elsa observe donc une disproportion, inverse à ses attentes, entre la quantité des réprimandes et celle des félicitations reçues de la part de ses managers ; ces managers considérant normal que leurs managés effectuent correctement leurs activités. Raynald souhaiterait participer à des formations correspondant à ses préoccupations personnelles, alors que seules des formations exclusivement professionnelles, et qui plus est essentiellement utiles chez Agoradis, lui sont proposées ; il les refuse donc.

Alimentant le questionnement initié par un manager de Kaumaserv au sujet des objets à reconnaître au travail, ces deux enquêtés d'Agoradis (responsable d'équipe et employée) considèrent que le travail normalement bien effectué mérite d'être davantage reconnu ou, au moins, autant que celui présentant quelque manquement, alors que généralement c'est l'inverse qui est observé.

2.2.4. Les médiums négatifs de la reconnaissance chez Agoradis

Les deux managers d'Agoradis s'attachent à réprimander les échecs ou les manquements de leurs managés, le responsable d'équipe subit oralement, lorsque son rayon n'atteint pas les objectifs qui lui sont assignés, des reproches qu'il considère dégradants et humiliants. De plus, Elsa juge beaucoup trop longue la durée des remontrances de ses

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

managers à propos des erreurs qu'elle commet. Lors d'un précédent travail, Elvire évoque le souvenir de la confiance déçue. Tous les enquêtés travaillant chez Agoradis évoquent le contrôle des activités, des procédures et de leurs résultats ; Elsa éprouve le sentiment d'un contrôle incessant. Tous aussi reconnaissent l'application de normes dans l'exercice de leurs différentes fonctions ; les managers en appliquent, exigent leur application de la part de leurs managés et contrôlent cette application ; Isembart évoque « le respect » des normes. À ces médiums matériels négatifs de la reconnaissance, s'ajoutent, selon les managers et le responsable d'équipe, la stagnation de carrière, la rétrogradation hiérarchique, des sanctions ; Raynald relate une situation vécue par lui-même où il fut accusé formellement et fallacieusement (un jugement prud'homal le blanchit ensuite). Les managers et le responsable d'équipe procèdent aux contrôles afférents à ces normes, et visuellement concernant la manière de procéder de leurs managés, et informatiquement, relativement aux résultats économiques ; de plus, principalement, les employés se trouvent sous la surveillance de caméras sans cesse en mouvement, qui se verront évoquées dans le paragraphe sur le médium de l'invisibilité.

En plus des normes observées chez Kaumaserv, dans la deuxième entreprise, Agoradis, la liberté d'action semble relativement restreinte, ce qui laisse supposer une insuffisance de reconnaissance de droit aux initiatives. L'application des normes se voit contrôlée incessamment, directement et indirectement ; le travail, la manière de le réaliser, sont examinés de près, en revanche la personne qui l'effectue peut être oubliée. Les médiums négatifs de la reconnaissance s'avèrent plus prégnants à l'encontre du responsable d'équipe et de l'une des employées entendues qu'à l'encontre des autres enquêtés de cette entreprise. Il convient de noter que cette employée énonce nettement plus de médiums négatifs que de positifs et principalement dans les matériels, les immatériels s'équilibrant presque, néanmoins, à la défaveur des positifs.

2.2.5. Le médium de l'invisibilité chez Agoradis

Ici, nous consignons quelques situations vécues et exposées par les enquêtés et ce, essentiellement par des employées ou le responsable d'équipe ; toutefois Isembart avoue que, dans certaines circonstances extrêmes, comme un retard de livraison de marchandise périssable, le manager de proximité pense alors à préserver sa marchandise sans parfois penser à se renseigner quant à la disponibilité de ses collaborateurs en dehors de leurs horaires

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

de travail initialement prévus. Raynald souligne qu'en périodes de forte affluence de la clientèle, les managers de Raynald, managers intermédiaire et de proximité n'accablent d'aucun reproche leurs managés lorsque ces managers contrôlent les activités du magasin, et ce, dans le but de ne pas perturber les achats des clients, affirme-t-il ; dans cette situation donc, la présence des clients efface en quelque sorte la visibilité du travail des salariés, même d'un travail pouvant être estimé négativement.

Les employés travaillant le matin embauchent à six heures, heure des livraisons de marchandises, afin de mettre en rayon le maximum de produits avant l'ouverture du magasin aux clients ; malgré cette embauche matinale, une partie seulement des rayons sont rechargés de produits avant l'ouverture au public, le reste l'étant magasin ouvert. Raynald critique les plannings obligeant les employés à travailler à des horaires incompatibles avec une vie agréable, et qui augmentent leur fatigue. Cependant celui-ci les juge en concordance avec les normes imposées par les managers dirigeants. Toutefois, affirme-t-il, les horaires de travail pourraient être modifiés si les managers dirigeants d'Agoradis décidaient de considérer leurs employés comme des êtres humains. Il accuse ces managers d'agir délibérément de façon contraire à l'éthique. Des solutions pourraient être envisagées, dit-il, à condition que ces managers écoutent et entendent les propositions des responsables de rayon et des employés, alors qu'actuellement Raynald se voit contraint d'appliquer uniquement la norme relative aux horaires tout comme les autres normes décrétées par les managers dirigeants ; il ne peut que s'y soumettre, regrette-t-il.

Elsa conseille à ses managers de cesser de considérer les hôtesses de caisse comme des personnes dépourvues d'intelligence ; elle voit clairement leur jeu, dit-elle. Ces managers limitent leurs paroles avec ces hôtesses au stricte minimum utile à leurs activités ; ils ne se soucient d'elles qu'au travers du travail sans attacher d'importance à la personne elle-même, seul le chiffre d'affaires réalisé semble présenter de l'intérêt à leurs yeux. Une de ces managers ne se préoccupe pas des problèmes de santé d'une des hôtesses de caisse, elle lui impose une caisse positionnée à l'inverse de sa convenance médicale. Par ailleurs, les gestes et les paroles d'Elsa, comme ceux de ses pairs, se trouvent sous constante surveillance, affirme-t-elle, et ce, selon plusieurs modalités ; tout est contrôlé et contrôlable. Premièrement, une collègue hôtesse de caisse choisie par son manager qui l'investit du rôle de formatrice, écoute régulièrement les paroles prononcées par les hôtesses à l'égard des clients, contrôlant si leurs paroles sont bien celles prévues par la norme ; à cette collègue s'ajoute ou se substitue parfois,

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

le contrôle de l'adjointe de sa manager. Les actions d'Elsa sont notées par écrit et sa manager lui attribue une note en fonction des observations faites de *visu*, mais aussi à partir du nombre des articles qu'elle scanne en moyenne par minute. Deuxièmement donc, la surveillance s'effectue à partir des données qu'Elsa saisit sur sa caisse, ensuite des statistiques sont établies journellement au prorata du nombre de clients puis, les résultats obtenus par chacune des hôtesses de caisse sont comparés les uns aux autres ; sa manager signale à Elsa toute anomalie, les résultats jugés trop bas par rapport aux résultats les plus élevés. Troisièmement, la ligne de caisse où travaille Elsa, se trouve sous le contrôle de caméras qui transmettent sur des écrans l'environnement des caisses, les faits et gestes des clients mais aussi ceux des hôtesses de caisse. Ces écrans se situent au sein du poste de sécurité ainsi que dans le bureau de la manager d'Elsa qui peut surveiller, de la sorte, en permanence les événements survenant dans le rayon dont elle est responsable. Afin de justifier cette surveillance, les managers invoquent la régulation de l'ouverture des caisses. Elsa réfute l'allégation ; en effet, parfois un agent de sécurité l'appelle pour lui demander de vérifier si elle a bien scanné tel ou tel article. Donc les caméras surveillent effectivement, selon Elsa, l'activité des hôtesses de caisse. Ainsi l'intelligence, la personne morale d'Elsa ou de ses pairs semblent, selon Elsa, être peu perceptibles par ses managers, seul, le « robot » Elsa les intéresse. À propos des discrètes caméras aux mouvements incessants réparties au sein du magasin et qui enregistrent les faits et gestes des clients mais aussi ceux des salariés travaillant dans l'enceinte d'un magasin Agoradis, Elvire ajoute qu'elle n'y prête maintenant plus attention, sauf lorsque les agents surveillant les écrans de contrôle l'appellent le soir au téléphone pour plaisanter. Selon Elvire, ces caméras protègent les marchandises contre le vol, et garantissent la tranquillité des salariés œuvrant dans le magasin contre toute agression des clients, elle en détaille un exemple. Toutefois, Elvire précise être vue sans voir qui la voit (généralement des agents de sécurité mais aussi ses managers) et sans connaître le moment de cette vision.

Après la relation d'expériences d'invisibilité à l'encontre des employés ou des responsables d'équipe, Elvire — une employée — expose l'invisibilité d'actions managériales. Effectivement, les jours fériés, le manager du site où elle travaille, offre aux salariés volontaires pour travailler ce jour-là, le petit-déjeuner et le déjeuner. Certains autres jours, notamment l'hiver par grand froid, il offre aussi le café. Quelques employés, dont Elvire se démarque, ne considèrent pas ces cadeaux. Elvire apporte les mêmes critiques vis-à-vis de certains salariés quant aux primes reçues qu'ils considèrent seulement comme un « droit »

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

acquis, sans réfléchir à ce que les employés bénéficient par ailleurs dans d'autres entreprises, précise-t-elle. Certains ne reconnaissent pas non plus la contribution de leur manager à l'atteinte des objectifs déclencheurs de primes.

Chez Agoradis, le responsable d'équipe et plus particulièrement une employée éprouvent des expériences d'invisibilité, de leur travail mais aussi d'eux-mêmes ; le manager intermédiaire en observe aussi à l'encontre des employés seulement dans des circonstances exceptionnelles. La production et la productivité cachent parfois les hommes (employés), leur intelligence semblant invisible aux managers, seule la force mécanique de ces hommes étant considérée, les êtres humains ne semblant aux yeux de certains managers n'être que des machines, ou du moins est-ce ce que laisse supposer leur attitude. Des actes qui paraissent invisibles sont sous surveillance permanente.

2.2.6. La reconnaissance idéologique chez Agoradis

Les managers d'Elsa semblent faire montre à son égard d'une certaine duplicité, dit-elle. En effet lorsqu'ils veulent obtenir des informations personnelles qu'ils jugent utiles au bon fonctionnement du magasin, ils déploient une douceur affectée, se montrent hypocrites ; selon Elsa, ce n'est pas le salarié qu'ils ont en face d'eux qui, à ce moment-là, les intéresse, mais l'information qu'ils souhaitent lui soutirer afin de servir leurs propres intérêts. Pour illustrer son propos, Elsa relate le déroulement d'une situation qu'elle a vécue lors d'un arrêt maladie. Guidé par son propre intérêt, le manager reconnaît ici son managé dans le but d'obtenir des choses, lui extorquer des informations sur lui.

Ces médiums négatifs ne sont pas sans conséquences.

2.2.7. Les résultantes de la reconnaissance négative chez Agoradis

L'absence de reconnaissance dans les relations managériales compromet sérieusement le bon fonctionnement d'un magasin ; elle entraîne, indubitablement, les salariés vers d'autres entreprises, affirme Paul. Lorsque les résultats de son rayon ne correspondent pas aux objectifs préalablement déterminés, Raynald doit les justifier auprès de son manager de proximité, voire parfois auprès de l'intermédiaire, qui soulignent alors à Raynald, son incompétence et son inaptitude à gérer son rayon, nonobstant les raisons avancées par Raynald. Ce dernier se sent comme humilié par le pointage d'un manquement dans son travail.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

Heureusement, Raynald avoue ne pas avoir subi cela depuis un certain temps. Les managers de Raynald soulignent parfois son incapacité à atteindre les objectifs, l'atteinte de ces objectifs se révélant une condition *sine qua non* en vue de l'obtention de primes ; ces managers insistent parfois sur le thème afin que Raynald, doutant de ses compétences, redouble d'effort pour se montrer à la hauteur des bienfaits proposés par Agoradis, bienfaits figurés donc par des primes assujetties à des résultats d'objectifs imposés par la direction sans négociation, sans possibilité de discussion avant ou après la fixation des objectifs en question ; ainsi les primes vues comme un moyen de récompense, pour Raynald, deviennent un tourment.

Si la reconnaissance positive augmente la vivacité des salariés au travail, chez Agoradis, son absence la freine et les résultats attendus peuvent s'amoindrir. Parfois, la reconnaissance négative dégrade et humilie le salarié concerné, nuisant à sa confiance en soi. Ici aussi un médium de la reconnaissance, prévu positif, peut se transformer en négatif.

2.2.8. Les circonstances favorables à la reconnaissance négative ou positive chez Agoradis

Avant le rachat par Agoradis de l'entreprise qui avait embauché Raynald, les managers formaient avec leurs collaborateurs une équipe soudée, encline à la fête collective, au partage, alors que maintenant les managers veillent à tenir leurs managés à l'écart les uns des autres, chacun à une place assignée, s'évertuent à les mettre en compétition entre eux par le biais des « notations ». Aussi l'attribution d'une prime versée collectivement à tous les salariés d'un même magasin, mais fondée sur la tenue de chacun des rayons et de leurs résultats additionnés, sème la zizanie entre les employés lorsque la prime s'avère minime ; pourtant, précise Raynald, dans le meilleur des cas le montant de cette prime se révèle assez dérisoire. Selon Isembart, ce type de prime contribue à l'orchestration par les salariés d'une certaine régulation du travail.

Comme chez Kaumaserv mais exprimé différemment, le travail collectif favorise la reconnaissance ; toutefois chez Agoradis, les managers tentent d'éclater le collectif par un mode de management fondé sur la compétition entre les salariés travaillant au sein d'une même unité, compétition animée par l'espoir de gains financiers.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

2.2.9. L'intercession des médiums de la reconnaissance chez Agoradis

Chez Agoradis, les managers et les managés réalisent l'intercession des médiums immatériels positifs et négatifs, tandis que les managers seulement réalisent l'intercession des médiums matériels ; quelquefois les clients effectuent l'intercession de médiums immatériels à l'égard du responsable d'équipe ou d'une employée. L'Intranet de l'entreprise met en lumière les initiatives ou actions valeureuses des salariés les ayant effectuées. De plus, à l'égard des managers, des réunions regroupant un large public de managers de cette entreprise sont organisées à la suite de réussites particulièrement estimables. Paul en figure un exemple grâce à la rentabilité exceptionnelle de son unité commerciale ; il fût largement mis à l'honneur lors d'une de ces réunions.

Comme chez Kaumaserv, les enquêtés d'Agoradis estiment bénéficier de reconnaissance au travers d'une majorité de médiums positifs, à l'exception d'une des employées entendues qui énonce un plus grand nombre de médiums matériels négatifs et du responsable d'équipe qui énonce autant de médiums positifs que de négatifs. Les mêmes types de reconnaissance produisent sensiblement les mêmes effets chez les salariés de ces deux entreprises, à quelques exceptions près, car effectivement, dans la deuxième entreprise s'ajoute à ces effets la compétition entre collègues qui est induite par la reconnaissance financière et peut mettre à mal les bonnes relations, l'entente entre les personnes, l'harmonie des rapports humains au sein du collectif, ainsi que s'y ajoutent des sentiments d'humiliation ressentie, exceptionnellement, par le responsable d'équipe. Ce responsable et une employée attendent de la reconnaissance de chacune de leurs activités, et notamment lorsque ces activités sont effectuées selon les normes en vigueur. Comme un des managers de chez Kaumaserv, cette employée n'est pas dupe de la reconnaissance idéologique. Dans la deuxième entreprise, certains managers trop occupés par la course effrénée aux résultats économiques, oublient les hommes qui contribuent laborieusement à ces résultats.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

2.3. La reconnaissance chez Districoop

Prénom et fonction des enquêtés	Médiums immatériels positifs	Médiums immatériels négatifs	Médiums matériels positifs	Médiums matériels négatifs	Interces-sion
Daniel **Manager** **Dirigeant**	Concertation Discussion Compréhension Intérêt porté au travail Salutations Confiance réciproque Respect réciproque Écoute attentionnée	Mode managérial Invisibilité Vigilance	Statut cadre Salaires et primes Résultats Valorisation des compétences Délégation de responsabilités Échange de connaissances Élection Légitimité	Mécontentement oral et écrit des clients Normes obligatoires Normes minimales Contrôles inhérents à la profession	N- Externe
Igor **Manager** **Intermédiaire**	Confiance réciproque Intérêt porté au travail Égalité de contribution Sourire, parole, geste Écoute Discussion Concertation Exemplarité Autonomie	Méfiance Déception Réprimandes	Délégation de tâches, de responsabilités Poste confié Adaptation des plannings Embauche Résultats Salaires et primes Valorisation des compétences	Licenciement Manquement dans le travail Normes minimales Contrôles inhérents à la profession	N+ N- Externe
Pauline **de proximité**	Respect réciproque Intérêt porté au travail Parole encourageante Écoute attentionnée Exemplarité Discussion Concertation Solidarité Coopération Discrétion Disponibilité Expérience Confiance réciproque Autonomie	Distraction	Délégation de responsabilités Salaires et primes Échange de connaissances Adaptation des plannings Résultats Valorisation des compétences	Manque de compétence Normes minimales Contrôle minimal	N+ N- Externe
Edwige **Employée**	Concertation Discussion Autonomie Coopération Respect réciproque Confiance réciproque Bienveillance Satisfaction des clients	Obstination Expressions du visage Invisibilité	Évaluation des compétences Adaptation des plannings Salaires et primes Délégation de responsabilités Résultats Échange de connaissances	Formation Normes minimales Manquement dans le travail Contrôle minimal	N+ Clients

Les médiums inhérents à la reconnaissance chez Districoop

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

2.3.1. Les médiums positifs de la reconnaissance chez Districoop

Aucun des enquêtés de Districoop n'évoquent la reconnaissance spontanément. Il convient de rappeler que des valeurs communes sous-tendent la manière d'agir de ces enquêtés, notamment, sur le plan du respect des hommes en général, et tout particulièrement sur le plan du respect des hommes par l'intermédiaire de la fourniture d'une alimentation saine et naturelle, et relativement à l'estimation des moyens jugés adéquats à la production et à la commercialisation de cette alimentation ; également, ces valeurs influencent leurs relations humaines. Les personnes entendues n'œuvrent pas par hasard chez Districoop ; elles ont choisi cette entreprise en fonction de convictions profondes. Edwige résume l'état d'esprit qui y règne en estimant que tous les managers de Districoop considèrent leurs collaborateurs comme des êtres humains contrairement à ce qu'elle observa par ailleurs.

Parmi les médiums immatériels positifs énoncés ou relatés au travers d'exemples, les enquêtés travaillant chez Districoop s'accordent à l'unanimité sur la confiance — étendue aux clients selon certains — et le respect, réciproques, la concertation et la discussion, accompagnés de plus, selon deux managés, d'une écoute qualifiée d'attentionnée ; ensuite les managers se montrent intéressés par le travail de leurs managés ; Igor adjoint à cet intérêt l'égalité de contribution. En effet, c'est l'équipe des salariés qui contribuent aux résultats de Districoop, équipe considérée dans son entièreté, lui, Igor, y compris, mais aussi, et au même titre, la salariée en charge du nettoyage, celle de la crémerie, les salariés qui mettent les produits en rayon, les hôtesses de caisse. L'attention des managers peut être figurée par leur salutation à laquelle Daniel adjoint le prénom de la personne saluée, un sourire, un geste, une parole encourageante, de la bienveillance. Les managers et l'employée apprécient leur autonomie. Igor et Pauline avancent l'exemplarité qui favorise la discrétion, la disponibilité, la solidarité, la coopération ; Edwige souligne également la coopération ; le manager et les managés s'entraidant. Pauline affirme que les relations chez Districoop surclassent celles des usages sociaux régissant le comportement des personnes, cependant ils demeurent dans la normalité de sa conception managériale. Par exemple, si elle remarque un trouble inhabituel chez un de ses managés, elle s'enquiert auprès de lui de ses préoccupations pour mieux les appréhender, sans toutefois s'intéresser à sa vie privée malgré le nombre d'années de travail en commun qui apporte à chacun une certaine connaissance de ses collègues ; l'objectif primordial de Pauline étant la réalisation du travail prévu afin d'obtenir les résultats attendus, secondairement, toujours cantonnée dans son rôle de manager, elle

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

s'inquiète, sans aller jusqu'à l'empathie, du « bien-être » de ses managés ; Igor relate à peu de chose près des situations identiques où cependant la préoccupation des résultats économiques transparaît moins. Toutefois la concertation et la discussion demeurent cloisonnées entre trois niveaux hiérarchiques ; effectivement les managers conversent ensemble, les managers intermédiaire, de proximité et l'employée également, mais, selon tous les managers entendus, la communication entre d'une part le manager dirigeant et les sociétaires élus au conseil d'administration et d'autre part les employés est prohibée. Également, Daniel apprécie les échanges de reconnaissance entre élus au conseil d'administration, alors que Pauline et Edwige les estiment entre la manager de proximité et les employés, et entre les salariés, y compris la manager, et les clients.

Si le manager dirigeant est reconnu par l'élection des sociétaires, sa légitimité est reconnue par les salariés. La rémunération, les primes et la délégation de responsabilités s'avèrent récurrentes dans les médiums matériels positifs au sein des *verbatim*. Les résultats les intéressent tous mais différemment ; Daniel considère à la fois les résultats économiques et ceux découlant du mode de management des hommes, Igor et Pauline le rejoignent avec une tendance à privilégier quelque peu les premiers ; Edwige, quant à elle, estime grandement les résultats de ses conseils à l'égard des clients et bien peu les résultats économiques. Les managers valorisent les compétences de leurs managés, en revanche, Edwige évalue — pour les valoriser ou les déprécier — les compétences de ses managers. Le statut cadre, le poste confié, l'embauche symbolisent la reconnaissance. Les managers intermédiaire et de proximité ajustent les plannings en fonction des *desiderata* des employés, ce que confirme Edwige.

En plus des médiums relevés dans les *verbatim* des enquêtés chez Kaumaserv et Agoradis, chez Districoop, la reconnaissance des hommes comme des êtres humains ayant droit au « bien-être » se voit particulièrement soulignée.

2.3.2. Les résultantes de la reconnaissance positive chez Districoop

Pauline et Daniel considèrent que leurs activités à Districoop, sans autre précision, procurent à leur vie un équilibre essentiel ; la reconnaissance apporte au second un contentement, une joie contribuant à une vie heureuse, qui gomment les contraintes. L'estime de ses collaborateurs s'avère indispensable à Igor pour conduire Districoop à de tels résultats positifs, dont il se réjouit. Edwige évalue la reconnaissance reçue de la part de clients satisfaits de ses conseils nettement supérieure par rapport à la reconnaissance que ses

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

managers lui offrent. La reconnaissance de ses managers lui fait seulement plaisir, flatte son orgueil, mais ne lui procure pas de sentiments affectueux, en d'autres termes, la reconnaissance managériale lui semble superficielle alors que celle des autres êtres humains la touche plus profondément. Aussi s'honore-t-elle de son travail essentiellement, lorsqu'après avoir conseillé à une « personne » — dit Edwige, et non pas un client — quelque produit soulageant ses maux, cette personne, une fois guérie, vient la remercier chaleureusement. Cette employée relate plusieurs exemples à ce propos ; notamment celui d'un homme qui, après lui avoir rappelé la guérison de sa fille acnéique grâce aux conseils d'Edwige, s'en remit à elle en toute confiance afin de soulager son problème à lui. L'attention que lui porta cet homme la combla de bonheur, son attention provoquant chez elle un effet décuplé comparativement au manque d'attention vécu habituellement dans la vie quotidienne, souligne-t-elle. L'attention sincère de clients satisfaits valorise son travail, et cette attention contribue à l'augmentation de l'estime de soi d'Edwige. Leur satisfaction décuple son désir de faire, de conseiller ; ainsi, constate-t-elle heureusement, les clients ne la considèrent-ils non plus comme une employée qui remplit les rayons du magasin à leur intention, mais telle une personne qui contribue à leur « bien-être ». Se développe entre les salariés œuvrant dans le magasin une certaine synergie, induite par la gloire éphémère d'Untel ou d'Untel qui a découvert la meilleur recette (par exemple de cuisine) du moment et donc se voit reconnu par ses pairs, sa manager et des clients. Les sentiments de satisfaction exprimés par les clients compensent, pour Edwige, le relatif ennui dont ses activités de mise en rayon procède.

Chez Districoop, la reconnaissance contribue à l'équilibre intellectuel, au « bien-être » de certaines personnes y travaillant ; les contraintes subies s'allégeant de ce fait. Déjà remarqué par un manager de Kaumaserv, la qualité de la personne qui reconnaît valorise, transcende le médium de la reconnaissance. L'employée estime les actes de reconnaissance professionnelle en comparaison de ceux obtenus dans les autres sphères, plus ceux-ci sont rares, plus ceux-là sont appréciés. La reconnaissance procure l'estime de soi et la confiance en soi, donne envie de travailler davantage, provoque une synergie au sein du groupe. Considérant de telles conséquences, certains en demandent plus.

2.3.3. La demande de reconnaissance chez Districoop

Igor dénonce le comportement de certains précédents administrateurs au caractère marqué, qui observèrent, sans bouger, Igor s'activer aux travaux indispensables des

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

débuts du magasin Districoop, puis, qui auraient ensuite souhaité, lorsque le magasin fonctionnait correctement, recueillir les marques de considération ; le manager juge sévèrement ces administrateurs. Selon Igor, les légitimes représentants de Districoop ce sont les salariés qui y travaillent. Igor désire de la gratitude vis-à-vis de sa contribution au bon fonctionnement de Districoop, de ses résultats qu'il estime favorables ; personne d'autre que lui ne peut les revendiquer, dit-il ; il se considère important dans l'entreprise contrairement à ce que certains pensent. Pauline, manager de proximité du deuxième magasin ouvert à l'enseigne Districoop, exigea des fournisseurs que leurs représentants passent dans son magasin afin de présenter les nouveaux produits.

Ces deux managers souhaitent ardemment que leurs activités au sein de l'entreprise soit reconnues de tous les membres relevant des parties prenantes de celle-ci.

2.3.4. Les médiums négatifs de la reconnaissance chez Districoop

Les normes professionnelles obligatoires, en d'autres termes les normes professionnelles minimales, furent évoquées par les enquêtés de Districoop à l'invitation du chercheur ; peu de contrôles en procèdent. Certains administrateurs, et Daniel parmi eux, observent des méthodes de management empruntées par Igor, se révélant contraires à leurs attentes en termes de considération des collaborateurs ; mais Daniel excuse quelque peu Igor par le surcroît de travail occasionné par l'ouverture du nouveau magasin. Cependant, souligne-t-il, l'expansion économique ne doit pas être réalisée au détriment des salariés qui ne doivent pas en pâtir. Outre donc le mode managérial, concernant les médiums immatériels négatifs, pratiquement, chaque personne entendue avance les siens. Igor, conforté par l'expérience malheureuse de son licenciement puis de sa réintégration à son poste chez Districoop, a reconsidéré son comportement ; il demeure en éveil sur les projets que pourraient fomenter certains administrateurs ou le manager dirigeant, afin, dit-il, d'anticiper le renouvellement d'une telle affaire, il est devenu quelque peu méfiant à leur égard. Une fois, se souvient Edwige, alors qu'elle conseillait un client, Marlène l'adjointe de Pauline, lui montra une expression identique — « des yeux noirs » et « terribles » — à celle de son père lorsqu'elle était enfant afin de lui signifier son mécontentement et qu'elle interpréta pareillement. Ainsi Marlène lui assena-t-elle un reproche injustifié selon elle, qui l'atteignit profondément. Ensuite Edwige prodigua moins de conseils auprès des clients, certainement à cause de l'attitude de Marlène, qui maintenant ne l'adopte plus, peut-être parce qu'Edwige conseille peu

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

les clients depuis lors. Trois autres de ces médiums sont encore évoqués, l'invisibilité — détaillée *infra* — les réprimandes et l'obstination. Si Pauline rappelle à l'ordre parfois ses managés par trop distraits de leur travail basique de mise en rayon par une attention prolongée aux clients, Edwige invite sa manager à répartir précisément les activités de chacun car, affirme-t-elle, certains n'assument pas parfaitement leurs responsabilités. Igor constate des manquements dans le travail de certains salariés, Pauline un manque de compétence. S'ajoutent à ces médiums matériels négatifs, de la part de certains clients des manifestations de mécontentements orales ou écrites — que Daniel traite en dernier recourt —, et des licenciements, causés par quelque faute professionnelle, auxquels Igor procède en définitive.

Chez Districoop, les médiums négatifs relèvent des immatériels et des matériels qui peuvent aller jusqu'au licenciement. Le mode managérial du manager intermédiaire, parfois contraire au « bien-être » des employés, se voit remis en question par le manager dirigeant.

2.3.5. L'invisibilité chez Districoop

Plusieurs attitudes peuvent être assimilées à l'invisibilité de certaines compétences de certains salariés travaillant chez Districoop, voire certaines attitudes s'apparenter à de l'ignorance relationnelle à l'encontre de ces salariés. Premièrement, lors de recrutements, soit pour composer l'équipe du nouveau magasin, soit dans l'éventualité de remplacer Igor bientôt à la retraite, à la demande des membres du conseil d'administration, les consultants s'activant à ces recrutements ne doivent montrer aucun favoritisme à l'égard des salariés travaillant déjà chez Districoop par rapport aux postulants venant de l'extérieur ; leurs compétences devant être considérées également. Les salariés promus, en quelque sorte responsable de rayon au sein du nouveau magasin, ne peuvent prétendre lors de leur mutation et de leur promotion à aucune augmentation de salaire, Igor souhaitant la décider ensuite en fonction du travail effectué. Igor ne reconnaît pas à certains salariés de Districoop les compétences d'évaluation financière des demandes qu'ils formulent. Lors des réunions du conseil d'administration, les managers dirigeants de Districoop soutenus en cela par Igor, écarteront dans l'avenir des discussions les deux managers de proximité qui ne seront présents que pour relater brièvement les événements survenus récemment dans leur magasin, ils perdront ainsi le droit d'écouter ou de s'exprimer plus avant, comme Pauline pouvait auparavant le faire. Edwige reproche à Pauline aussi bien qu'à Igor, de ne jamais regarder,

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

même rapidement, les activités de chacun de leurs collaborateurs, elle souhaiterait qu'ils le fassent à plusieurs reprises dans une même journée. Plusieurs fois au cours de l'entretien, au fil de la relation d'expériences vécues, Edwige fustige Igor qui ne reconnaît pas son travail, sinon, s'insurge-t-elle, il lui proposerait des sessions de formations professionnelles autres que celles, brèves — d'un jour ou de quelques heures —, organisées par les fournisseurs de Districoop qui ne dispensent en fait que des arguments de vente. Bientôt Edwige va se résoudre à formuler une demande de formation, mais, au travers d'une suggestion spontanée de formation de la part de son manager, elle aurait assurément perçu de la part de celui-ci un signe de reconnaissance probant, sa volonté d'inscrire leur collaboration dans la durée ; en revanche, de l'absence de cette suggestion, elle déduit qu'Igor n'estime pas ses compétences nécessaires à Districoop. Toutefois, après réflexion, elle modère ses précédents propos, en effet Edwige se souvient, depuis les presque dix années qu'elle travaille dans l'entreprise, d'avoir participé, relativement à différents thèmes, à environ six journées de formation que le syndicat des distributeurs biologiques organise dans le but d'offrir aux salariés travaillant dans des magasins biologiques les bases nécessaires à un conseil éclairé des clients fréquentant ces magasins. Edwige désire donc, plus que tout, montrer l'utilité de ses connaissances envers autrui, clients et managers. L'oubli de la reconnaissance de ses compétences par le biais de la formation masque à Edwige pratiquement toute autre forme de reconnaissance reçue par ailleurs.

Deuxièmement, comme il en a été question *supra*, les personnes siégeant au conseil d'administration, y compris le manager dirigeant, n'entretiennent aucune relation avec les employés, et ce, d'un commun accord entre ces personnes et Igor, dans la crainte d'interférer dans les relations managériales ; effectivement, précédemment, ces relations favorisèrent des jeux de pouvoirs. Daniel regrette la situation qui est interprétée par certains employés de Districoop comme un refus d'entretenir des conversations avec eux ; ces salariés supposent que ces personnes les considèrent inintéressants, dit Daniel.

Le manque de formation et l'absence de communication conduisent des employés de Districoop à éprouver ce qu'ils ressentent comme de l'invisibilité ou celle de leurs compétences, de la part des membres du conseil d'administration, des managers.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

2.3.6. Les résultantes de la reconnaissance négative chez Districoop

La perte de signes de reconnaissance figurant la confiance d'anciens administrateurs de Districoop à l'égard d'Igor, manager intermédiaire, l'amena à se montrer quelque peu méfiant à l'égard des nouveaux. Quant à l'employée, suite à des remontrances elle se montre moins encline à donner des conseils aux clients.

La reconnaissance négative conduit donc à la méfiance et restreint l'activité de l'employée.

2.3.7. Les circonstances favorables à la reconnaissance chez Districoop

Selon Igor, tous les salariés, lui y compris, forment un groupe de travail qui développe les mêmes valeurs que celles prônées par l'équipe de direction de Districoop, ainsi, les critères d'évaluation du travail convergent.

2.3.8. L'intercession des médiums de la reconnaissance chez Districoop

Daniel est reconnu par les sociétaires lors des élections des administrateurs, puis, lorsque les administrateurs l'élisent Président du Conseil d'Administration, responsabilité qui va de paire avec celle de Président Directeur Général de Districoop ; ainsi relativement à Daniel, non seulement les sociétaires, mais également des personnes de la profession avec lesquelles il est amené à entrer en relation — fournisseurs et autres contacts — réalisent l'intercession des médiums positifs de la reconnaissance. Les managers et les managés, quant à eux, réalisent l'intercession des médiums positifs et négatifs. Les clients participent aussi à la reconnaissance.

Comme chez Kaumaserv, les médiums positifs chez Districoop priment sur les négatifs. Quels qu'ils soient, tous les hommes dans la troisième entreprise sont en premier lieu considérés comme des êtres humains et chacun tente d'œuvrer pour le « bien-être » de ces êtres humains. D'accord avec les autres enquêtés, ceux de cette entreprise affirment que la reconnaissance positive accroît l'activité humaine, que la négative tend à la diminuer. Aussi la première contribue à la confiance en soi, à l'estime de soi, développe la synergie, des

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

sentiments positifs, et la seconde des sentiments négatifs. Les valeurs communes favorisent la reconnaissance mutuelle.

2.4. La reconnaissance environnementale ou la reconnaissance hiérarchisée

Afin de procéder à nos entretiens, nous nous rendîmes sur les lieux de travail de plusieurs des personnes entendues. Voyons ce que peuvent signifier ces lieux à propos de la reconnaissance des personnes les occupant.

Relativement à l'entreprise Kaumaserv, deux bâtiments purent être observés, dans la même agglomération, à des adresses différentes, l'un abritant la direction régionale, l'autre la direction départementale. Situé dans un quartier périphérique d'une grande ville capitale d'une Région, le second bâtiment, dont les intérieurs furent rénovés récemment, mais, cela nous fut précisé, après ceux de la direction régionale, fut construit sur un seul niveau. Il ressemble à une construction préfabriquée des années 1980. Son entrée est spacieuse mais mesurée, à l'instar du bureau du Directeur Départemental — Ignace, manager intermédiaire — dont les fenêtres s'ouvrent sur un parking. Sur le dessus de sa table de travail ainsi que sur une autre table sont empilés de nombreux dossiers. Nous aperçûmes une autre pièce plus petite, visiblement attribuée à une employée, et encore une autre pièce, celle où les entretiens se déroulèrent ; cette dernière pièce était vraiment de surface réduite, sept à huit mètres carrés. En revanche, le bâtiment de plusieurs niveaux où travaillent les salariés de la direction régionale est parallèle au bord du fleuve, certes face à d'anciens chantiers navals, mais récemment rénové à la mode du début du troisième millénaire, essentiellement, en apparence, de bois et de verre. Il semble beaucoup plus luxueux que celui abritant la direction départementale relevant de la même organisation. Dans son entrée, un bureau d'accueil où reposent un mini-central téléphonique et un ordinateur. Lumière feutrée dans les couloirs, moquette aux couleurs chaleureuses, telle fut l'impression générale que nous laissa l'immeuble. Vaste pièce avec vue imprenable sur le fleuve, le bureau du Directeur Régional — Doris, manager dirigeant — est situé en angle du bâtiment entièrement vitré, inondé de soleil le matin de notre entretien, alors qu'il gelait dehors. Une grande table de réunion ainsi qu'un grand bureau, quelque peu encombré et bien sûr doté d'un ordinateur, d'une imprimante, y cohabitent aisément. Sur une console située derrière le bureau, les volumes du dictionnaire le Grand Robert étaient soigneusement alignés auprès d'un matériel hi-fi de marque prestigieuse.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

Quelques livres édités dans la collection luxueuse de la Pléiade reposaient sur le bout du bureau comme s'ils venaient d'y être négligemment déposés. Le bureau du Directeur Régional Délégué — Dimitri, manager dirigeant — s'avère un peu moins grand que celui de Doris et surtout moins bien exposé puisqu'il ne dispose de fenêtres que sur un côté seulement, en l'occurrence celui d'où le fleuve n'est pas visible. La pièce est meublée d'un grand bureau en forme d'arc de cercle où trône seulement un ordinateur, et d'une table oblongue ; un grand placard à portes coulissantes meuble une partie de mur. Outre l'ordinateur, rien n'est apparent sur le mobilier. Privilège des managers dirigeants, une assistante personnelle se tient à leur disposition ; chacune occupant un bureau, aux dimensions inférieures à celles des bureaux précédemment décrits. Dans chacun des bureaux de ces assistantes une porte donne directement sur le couloir, et une autre directement dans les bureaux de leurs managers respectifs.

À la lecture de la description des lieux où travaillent certains des managers de Kaumaserv entendus pour la recherche, il appert clairement une hiérarchisation de la reconnaissance par le niveau de confort accordé à chacun des managers en fonction du niveau hiérarchique de son poste. Participent au niveau de reconnaissance et l'environnement du bâtiment, et son type de construction, et ses dimensions extérieures et celles attribuées à chacune des pièces, ainsi que leur orientation et leur mobilier. Ensuite, en fonction de ce que laisse voir chacun de ces managers, peut-être leurs demandes de reconnaissance diffèrent-elles ? Il nous semble loisible de le supposer.

Chez Agoradis les bureaux du Directeur Régional — Isembart — et du Directeur de proximité — Paul — se ressemblent fort. Ils sont situés tous deux à l'étage en surplomb de la surface de vente d'un supermarché ; du premier celle-ci est invisible, du second elle se dévoile presque entièrement. Ils sont meublés simplement d'un bureau, d'une table ronde et d'une armoire. Un ordinateur est posé sur le bureau ainsi que quelques dossiers.

Chez Districoop, au magasin du centre-ville, le Directeur intermédiaire — Igor — ne nous reçut pas dans son bureau, qui est minuscule et encombré, mais dans la salle de réunion du conseil d'administration qui sert aussi quelque peu de débarras. Cette salle ne ressemble pas à l'image que nous pouvons avoir d'un tel lieu. Il convient de préciser que les locaux de cette organisation se situent dans une sorte de local industriel réaménagé au moindre coup dans les années 1980, et sans souci de confort. Cette salle se situe au rez-de-chaussée, en annexe, dans une maison attenante. Une grande table, recouverte d'une toile cirée

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

aux tons orangés, occupe presque toute la longueur de la pièce, quelques meubles bas complètent le décor. Les chaises sont de simples chaises de bureau empilables recouvertes de tissu marron ; le tout ne semblant guère entretenu et à la limite de la propreté. De plus, il avait plu toute la nuit et il pleuvait encore, l'ambiance manquait donc de chaleur. Au magasin du nord de la ville, implanté dans un bâtiment récent spécialement construit en vue d'y implanter une nouvelle surface de vente de Districoop, l'entretien avec la manager de proximité — Pauline — se déroula dans son bureau, une pièce d'une vingtaine de mètres carrés, où trônent, à peu près au milieu, deux bureaux positionnés face à face et un troisième contre le mur du fond ; dans ce bureau, équipé de deux ordinateurs et de quelques appareils bureautiques, se trouvaient des armoires alors ouvertes, et remplies de classeurs. Une partie vitrée de la paroi permet de voir partiellement la surface de vente. Lors de l'entretien avec l'employée — Edwige — dans le bureau qui nous accueillit précédemment, trois personnes s'activaient ; nous nous installâmes donc dans le local dévolu aux salariés pour leur temps de pause et dénommé cuisine parce qu'aménagé comme telle, bien que personne n'y soit autorisé à déjeuner sous prétexte d'éventuels vols de produits alimentaires dans les rayons du magasin, vols susceptibles de pouvoir être perpétrés par les salariés. Cette raison avancée par la direction de Districoop, nous fut transmise par Edwige.

Au sein des deux dernières entreprises — Agoradis et Districoop — considérant les niveaux hiérarchiques des postes des managers rencontrés sur leurs lieux de travail, ces lieux ne les distinguent pas véritablement d'un point de vue hiérarchique. Dans la première de celles-ci, les lieux sont quasi identiques, dans la seconde, c'est plutôt la configuration inhérente au lieu qui définit les bureaux qui furent aménagés en fonction des possibilités offertes et des besoins indispensables au fonctionnement de l'entreprise, du magasin, et non pas en fonction du niveau hiérarchique du poste assuré par le salarié qui les occupe. Toutefois, la manager de proximité reçoit dans un bureau, l'employée à la cuisine.

2.5. Synthèse de la reconnaissance empirique

En résumé, suivant l'étude des *verbatim*, les enquêtés lorsqu'ils sont reconnus positivement redoublent d'ardeur au travail, alors que la reconnaissance négative restreint leur activité, décourage les initiatives. La reconnaissance positive procure du « bien-être », développe la confiance entre managés et manager, la confiance en soi, l'estime de soi, la

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

négative provoque de la méfiance, de l'humiliation. Les collectifs de travail favorisent la reconnaissance mutuelle qui peut être plus prégnante quand leurs membres partagent les mêmes valeurs, comme c'est le cas dans la petite entreprise au sujet de l'éthique. Selon un enquêté travaillant dans la grande entreprise du secteur privé la reconnaissance financière engendre la compétition entre collègues, selon une enquêtée travaillant dans la petite entreprise la reconnaissance intellectuelle produit une synergie entre pairs. En considération de certains énoncés, il nous semble souhaitable de reconnaître tout travail effectué, qu'il relève du contrat strict ou dépasse celui-ci, sinon certains salariés risquent de considérer manquer de reconnaissance et revendiquer la visibilité de leurs actes et d'eux-mêmes. Certains des enquêtés travaillant dans les grandes entreprises — une employée et un manager — identifient des actes managériaux fondés sur la reconnaissance idéologique. Parfois certains médiums positifs de reconnaissance peuvent signifier un sens opposé à leur signification dans une circonstance donnée, le comportement de l'intercesseur pouvant apparemment inverser le sens de son intention, aussi le destinataire peut-il interpréter une reconnaissance initialement prévue positive comme une reconnaissance négative. Pour que les salariés se considèrent reconnus au cours des relations managériales, la communication ne peut se réduire à un échange d'information, elle suppose de la discussion, comme l'indiquent la majorité des personnes entendues, certaines souhaitant même la controverse comme médium positif de la reconnaissance.

Les résultats de cette étude nous conduisent à considérer la reconnaissance empirique suivant plusieurs formes qui présentent ces résultats sous un angle différent.

3. MULTIPLES FORMES DE RECONNAISSANCE AU TRAVAIL

Eu égard à la notion de reconnaissance, l'analyse des quinze *verbatim* des enquêtés — managés et managers — travaillant au sein de trois entreprises nous permit de distinguer des médiums de la reconnaissance, et immatériels et matériels, et positifs et négatifs, ainsi que d'identifier les personnes ou groupes de personnes réalisant l'intercession de ces médiums. Afin d'avancer vers une conception plus théorique de la reconnaissance empirique, des catégories d'expériences professionnelles réunissant certains médiums entre eux, vont être proposées. Premièrement, il s'agira de regrouper tous les médiums matériels,

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

positifs et négatifs, au sein d'une grande catégorie d'expériences professionnelles de reconnaissance fondées rationnellement, objectivement et relatives aux relations managériales. Puis, sélectionnées parmi les médiums immatériels positifs, les expériences universelles élémentaires régissant les relations en termes de reconnaissance formeront la deuxième catégorie, les expériences intellectuelles managériales la troisième, les expériences communicationnelles la quatrième ; dans les deux dernières catégories seront associés aux médiums immatériels positifs, les négatifs. Pour compléter, une face de la reconnaissance sera visitée afin de mettre en exergue quelques-uns de ses effets. Ainsi les médiums de la reconnaissance, signifiés par cinq formes de reconnaissance exposées *infra*, figurent une certaine reconnaissance managériale fondée empiriquement ; les intercesseurs de ces médiums étant des managers, des managés ou des personnes extérieures à l'entreprise.

3.1. Reconnaissance managériale rationalisée

La reconnaissance rationalisée repose sur des expériences pouvant être évaluées à partir de critères objectifs, formellement connus préalablement au sein de l'entreprise ou indubitables factuellement. Ces expériences peuvent être reconnues positivement ou négativement par le manager, exceptionnellement par le managé, parfois estimées *a priori* négativement par ce dernier. Par exemple, l'expérience d'une norme, au sens large du terme, peut être estimée positivement par le manager si l'application correspond aux obligations formelles, et négativement par l'exécutant si la mise en œuvre de cette norme contraint la personne à une seule et même méthode pour procéder, ceci induisant de la sorte que cette personne ne possède pas les capacités d'inventer ou pour le moins de choisir sa manière singulière d'agir. C'est la dernière possibilité qui nous fît considérer les normes comme un médium matériel négatif. Les médiums matériels s'apparentant souvent les uns aux autres au sein des *verbatim*, nous mettrons l'accent sur quelques-uns seulement.

Au sujet des normes, la manière de les considérer présente une différence notoire dans les trois entreprises enquêtées. Dans toutes ces entreprises, les normes induisent des contrôles quasi proportionnels au nombre de ces normes. Chez Districoop ces médiums se voient activés de façon minimale, lorsque la législation en vigueur les impose ; les enquêtés ne les évoquèrent qu'à la demande du chercheur ; les contrôles aussi sont minimaux, l'employée en souhaiterait même davantage, ce qui signifierait pour elle la reconnaissance de

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

son travail. Au sein de Kaumaserv et d'Agoradis, les expériences des enquêtés s'avèrent opposées, et l'activation des normes y semble maximale ; aux normes légales, s'ajoutent des procédures, des normes, pratiquement chaque manager agissant à chaque niveau hiérarchique, précise en effet un peu plus les normes, ce qui implique de nombreux contrôles de *visu* et/ou par l'intermédiaire du matériel informatique et/ou de l'auto-contrôle. Tous les salariés de ces deux entreprises, plus particulièrement les employées, se savent observés, ou pour le moins savent que leurs actions ou leurs résultats le sont, en quelque sorte eux-mêmes et leur travail se trouvent donc reconnus, mais plutôt négativement, pesamment. Toutefois, les employées d'Agoradis où chaque norme correspond à un seul acte s'estiment plus contraintes que chez Kaumaserv où, pour certains actes, l'employée choisit rationnellement une norme entre plusieurs et se contrôle elle-même.

Nettement plus positive, la reconnaissance managériale rationalisée s'observe, notamment, dans les expériences de missions ponctuelles ou de délégations de responsabilités qui valorisent le salarié choisi ou ses compétences, également lors de l'évaluation des compétences où généralement la reconnaissance positive l'emporte sur la négative. Beaucoup d'autres médiums matériels signifiant la reconnaissance positive furent relevés dans les *verbatim* étudiés, tous partagent le point commun de relever de faits concrets qui peuvent être mesurés rationnellement, généralement par le manager, parfois par le managé lui-même en situation d'auto-contrôle. Cette mesure et cet auto-contrôle nous les considérons tels des moyens de reconnaître rationnellement les salariés, leurs actes au sein des relations managériales, ces moyens développant l'estime de soi et la confiance en soi des salariés reconnus.

Si la reconnaissance managériale rationalisée suppose uniquement des actions parfaitement identifiées, reposant sur des faits matériels, quasi palpables, la reconnaissance universelle élémentaire relève d'attentions, souvent insuffisamment, à notre avis, considérées, comme une manière de valoriser les êtres humains, de montrer l'intérêt de quelqu'un pour autrui.

3.2. Reconnaissance universelle élémentaire

Contrairement à la reconnaissance rationalisée, la reconnaissance universelle élémentaire s'appréhende difficilement, pourtant elle est visible, observable, ainsi que ses

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

effets. Celle-ci repose, à la fois sur des attitudes physiques — des signes, des gestes —, et sur l'expression orale telle que des propos de politesse, communément pratiqués, pour le moins idéalement, voire parfois inconsciemment, lors de toutes les relations humaines, auxquelles nous pouvons adjoindre l'environnement consenti par les managers ou obtenu par les managés, environnement qui préserve leur dignité. Les médiums positifs relevés lors de la recherche peuvent s'échelonner du plus essentiel (presque enfantin), de l'ordre de la salutation, d'expressions du visage, de remerciements, aux plus fondamentaux dont le principal se nomme le respect réciproque ; quelques autres pourraient y être annexés, tels que la confiance, mais nous les réservons pour la reconnaissance intellectuelle managériale où d'autres médiums complètent ceux de la reconnaissance universelle élémentaire. Il convient de préciser que toutes les personnes entendues au cours de la recherche, à un moment ou à un autre, citent plusieurs des médiums composant la reconnaissance universelle élémentaire, dont relève le respect de l'homme conduisant au respect de soi.

3.3. Reconnaissance intellectuelle managériale

La reconnaissance intellectuelle managériale suppose des médiums complémentaires aux médiums de la reconnaissance universelle élémentaire. Elle est plus exigeante et notamment de la part des managers, puisque souvent ce sont eux qui l'initient et tentent d'engager ainsi un processus de réciprocité. Plusieurs médiums semblent indispensables à un bon déroulement du travail, ou être largement contributeurs au fonctionnement de l'organisation, tels que la confiance qui éloigne la méfiance et la suspicion, la sincérité, la loyauté, la transparence qui consolident la confiance, l'intérêt porté au travail de chacun qui peut épouser la forme de félicitations, de réprimandes, de disponibilité. L'exemplarité et la coopération des managers se voient plébiscitées par les employées qui semblent souvent inconscientes de la réciprocité de tous ces médiums. La liberté d'action ou l'autonomie, même peu citées en tant que telles, transparaissent dans les médiums immatériels, dans les demandes de reconnaissance ou par l'intermédiaire de l'expression du poids des normes désiré plus léger. Pour terminer le paragraphe sur la reconnaissance intellectuelle managériale, ajoutons que le médium générique positif de la visibilité protège de celui, négatif, de l'invisibilité, parfois, sans doute, les deux, empreints de réciprocité ; l'invisibilité dans les expériences de reconnaissance s'apparente à une volonté manifeste, plus

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

ou moins affichée, de ne pas voir. La reconnaissance communicationnelle est intrinsèquement partie prenante de la reconnaissance intellectuelle managériale.

3.4. Reconnaissance communicationnelle

Toujours suivant l'analyse des *verbatim* recueillis au cours de notre recherche, au sein des relations managériales, la reconnaissance communicationnelle, qui impose intellectuellement la réciprocité, se voit, généralement, à l'instar de la managériale, initiée par les managers. La discussion, vécue par tous, à l'exception du responsable d'équipe et des employées travaillant chez Agoradis, s'en révèle la forme la plus simple, la conversation parfois la complète, ainsi que l'écoute attentionnée et la compréhension qui la valorisent. En revanche, dans l'exercice de la discussion, l'obstination, à laquelle recourt parfois un des managers de Districoop, inhibe les résultats de la discussion. Les proches collaborateurs des managers dirigeants et intermédiaires de Kaumaserv sont invités à alimenter la controverse ; la concertation, quant à elle, s'intègre dans le processus de réflexion préalable à certaines actions et ce, avec les membres de tous les niveaux hiérarchiques de cette entreprise. Toutefois, la reconnaissance communicationnelle se limite, au maximum, aux personnes relevant de cinq niveaux hiérarchiques successifs et seulement à trois communément ; en effet, un manager communique avec ses managers jusqu'au deuxième niveau de poste et à l'identique avec ses managés mais généralement pas simultanément ; un employé communique avec des managers occupant des postes situés à un et à deux niveaux du sien ; cependant, quelques exceptions peuvent s'observer par exemple à travers les organisations syndicales, ou en cas de problèmes particulièrement graves, une menace de grève par exemple.

Les quatre formes de reconnaissance — rationalisée, universelle élémentaire, intellectuelle managériale, et communicationnelle — idéalement, se voient initiées naturellement de préférence par les managers, toutefois, souvent, les médiums positifs relevant d'elles, réparent ou compensent des médiums négatifs précédemment expérimentés ou comblent des médiums manquants.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

3.5. Reconnaissance réparatrice, compensatrice

Les managés reconnus positivement par leurs managers, intellectuellement et matériellement, éprouvent du « mieux-être » au travail, voire du plaisir à travailler et s'activent plus ardemment. Les médiums positifs de la reconnaissance peuvent parfois compenser les négatifs, si ceux-ci demeurent insignifiants ou moindre par rapport à ceux-là. Les médiums positifs valorisent les compétences, encouragent, motivent, distinguent les salariés de manière singulière, allègent les problèmes et les contraintes, dénouent des situations difficiles, contribuent à l'amélioration des résultats, et ce, généralement à un moindre coût. Se profilent alors chez les salariés reconnus, la confiance en soi, la fierté, l'honneur, l'épanouissement, l'équilibre psychique, le contentement, l'estime de soi ; il peut aussi se développer une certaine synergie entre les salariés. En revanche les médiums négatifs peuvent entraver l'action, compromettre le bon fonctionnement d'une unité de production, entraîner des démissions, engendrer de la méfiance, de la déception et provoquer, chez les salariés reconnus négativement, la mauvaise humeur, l'appréhension, l'humiliation, le tourment. Naturellement, sans en attendre la demande donc, le manager se doit de combiner habilement les médiums positifs, en plus grand nombre, avec les négatifs, mais tout en veillant à ce que ceux-ci n'apparaissent que de façon insignifiante, que ceux-ci se trouvent parfaitement justifiés, afin de préserver la motivation au travail de ses managés. De plus, une demande qui couve trop longtemps, que le manager feint d'ignorer en prolongeant indéterminément son ignorance, peut étouffer les autres formes de reconnaissance ; par exemple la demande de formation par l'employée d'Agoradis peut faire oublier parfois à cette employée, la considération de « bien-être » habituellement offerte par les managers de cette entreprise à leurs employés. La reconnaissance au travail peut s'apprécier aussi en considération de la reconnaissance reçue ou manquante dans l'une des autres sphères (privée ou publique).

Si les médiums négatifs matériels peuvent être acceptés par les managés dans la reconnaissance rationalisée, les médiums négatifs immatériels peuvent soulever la controverse parce que généralement ceux-ci s'avèrent peu ou pas étayés par des éléments facilement mesurables. De plus si la controverse n'est pas admise, ces médiums négatifs peuvent susciter du « mal-être », qu'il conviendra de compenser ensuite si le manager souhaite préserver la productivité de son unité, puisqu'il semble établi par les enquêtés que le « bien-

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

être » la favorise. Il semble donc plus rentable pour le manager de veiller à une combinaison de médiums positifs et négatifs, où les premiers compensent d'emblée largement les seconds. Parfois, en plus de l'intercession des managers, les salariés se voient reconnus par des personnes extérieures à l'entreprise.

3.6. Intercesseurs hiérarchiques et politiques de la reconnaissance et leur « transcendance »

Lors des relations managériales, les intercesseurs de la reconnaissance, qu'elle soit rationalisée, universelle élémentaire, intellectuelle managériale, communicationnelle, réparatrice ou compensatrice, sont principalement les managés et les managers, les managers étant généralement initiateurs et les employés agissant plutôt réciproquement ; ensuite s'invitent parfois, suivant les entreprises et les postes occupés, des intercesseurs extérieurs tels que, le plus souvent, des personnes représentant des parties prenantes de l'entreprise — fournisseurs, clients, au sens large —, ou des élus politiques. La qualité de l'intercesseur semble interférer dans la considération de la valeur de la reconnaissance ; par exemple, plus celui-ci occupe un poste proche de la direction générale, plus sa reconnaissance présente de la valeur aux yeux du salarié reconnu, qui plus est, si ce dernier est un employé ; en retour, la reconnaissance de l'employé à l'égard du manager reconnaissant, sera plus estimée que si ce manager avait été son manager direct ; la qualité du salarié qui reconnaît peut transcender ses propos, ses actes. Parfois des médias nationaux ou l'Intranet de l'entreprise peuvent jouer aussi le rôle d'intercesseur.

4. RECONNAISSANCE EMPIRIQUE, ÉBAUCHE DE THÉORISATION

Ces formes de reconnaissance managériale — rationalisée, universelle élémentaire, intellectuelle managériale, communicationnelle, réparatrice ou compensatrice — ne s'avèrent pas aussi délimitées que peuvent le signifier les paragraphes précédents ; au contraire, elles se voient intriquées, comme indispensables les unes aux autres ; l'une solidaire de l'autre qui coopère avec une autre qui s'associe avec une autre encore, successivement ou par des allers et retours. La reconnaissance rationalisée assoit les autres qui tendent vers une

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

forme d'irrationalité, les crédibilise matériellement ; mais le fondement de la reconnaissance se puise bien à la source de la reconnaissance universelle élémentaire, accompagnée, lors des relations managériales, de la spécificité de la reconnaissance managériale, où la reconnaissance communicationnelle est considérée fort estimable. Par exemple, cette reconnaissance rationalisée se voit généralement initiée par le manager à l'égard de son managé qui, lui, rend à son manager des signes d'une autre forme de la reconnaissance. Lors des relations managériales, les formes de reconnaissance renferment majoritairement des médiums positifs, et généralement quelques autres négatifs ; aussi la reconnaissance réparatrice ou compensatrice, comme ses qualificatifs éponymes l'indiquent, répare, compense, équilibre les forces mises en jeu lors de l'expérience de ces différentes formes de reconnaissance. Parfois la reconnaissance est considérée manquante ; qu'une demande se voit formulée ou qu'un manque soit ressenti, cela signifierait-il que les actes de reconnaissance négatifs priment sur les positifs, que les positifs ne compensent pas les négatifs, que les positifs sont déficitaires ? Nous avons été conduite à supposer que le manque[229] de reconnaissance, si souvent invoqué dans les relations managériales, ne signifierait pas l'absence de reconnaissance, comme il est généralement présumé, mais bien plutôt une insuffisance, certes cruciale, de reconnaissance positive. Ainsi, au travail, pouvons-nous estimer qu'une certaine reconnaissance serait toujours présente, puisque, d'une part, pour le moins, le managé travaillant au sein d'une entreprise se voit rémunéré à cet effet et qu'il bénéficie d'un minimum de reconnaissance universelle élémentaire, d'autre part, même lors d'expérience de la reconnaissance dénommée invisibilité, *a priori*, le salarié est reconnu, assurément négativement, attendu que, l'invisibilité ne serait qu'une manière de montrer l'insignifiance de quelqu'un qui, en réalité, est vu. Toutefois les accès à l'expérience de la reconnaissance semblent plus nombreux pour les managers que pour les employés, notamment l'accès à la reconnaissance intellectuelle managériale et à la communicationnelle. De plus, la qualité de l'estime accordée à la personne reconnaissante par la personne reconnue, modifie sa perception du médium de la reconnaissance ; ce médium pouvant être peu ou prou sublimé, peu ou prou minimisé en fonction du niveau de cette qualité. Toutes les personnes entendues — employées et managers — apprécient la reconnaissance, certains la considérant même indispensable aux êtres humains.

229 Le manque de quelque chose souligne une insuffisance ou une absence de ce qui serait nécessaire. *Cf. Dictionnaire Larousse Multidico.* (2004). CD ROM PC.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

En management très généralement, selon nous, s'impose la prééminence de l'économie sur l'éthique. Nous souhaiterions voir une nouvelle hypothèse, inverse de la précédente, prévaloir en matière de management, ou bien à tout le moins que l'éthique soit considérée au même titre que l'économie, à parité avec l'économie. Les managers décèlent-ils quelque intérêt dans cette prééminence de l'économie en matière de management ? Après cette étude empirique au sujet de la reconnaissance, la réponse à cette question serait plutôt négative. Si bien sûr l'économie doit préoccuper les managers, la reconnaissance des managés la favorise. En effet, la reconnaissance positive telle qu'estimée par les enquêtés, pourrait bien contribuer à l'amélioration des résultats économiques de l'entreprise, puisque la reconnaissance, par l'intermédiaire de l'augmentation du « bien-être » des salariés reconnus accroît leur ardeur au travail ; alors que son manque et/ou la reconnaissance négative diminuent leurs initiatives individuelles, modèrent leur activité — l'inhibition guettant les salariés en manquant —, altèrent leur humeur, peuvent aller jusqu'à compromettre les résultats de l'unité de travail, voire même inciter certains salariés à chercher du travail dans une autre entreprise. Indépendamment de ce qu'ils éprouvent dans les deux autres sphères — privée et publique — par l'intermédiaire de la reconnaissance, la reconnaissance positive au travail procure aux enquêtés le respect de soi, la confiance en soi et l'estime de soi, alors que la négative peut atteindre l'homme dans sa dignité, l'humilier, ou pour le moins le rendre méfiant. Ainsi les managers auraient intérêt à considérer leurs managés afin que ces derniers participent davantage à l'activité économique. Si les enquêtés sont tous sensibles dans leurs activités à la reconnaissance, celle-ci ne doit pas provenir, en ce qui concerne les managers, seulement de leur manager mais aussi de leurs managés. Plusieurs managers exposent leur demande de reconnaissance de la part de leurs collaborateurs et apprécient grandement leur reconnaissance.

De plus, le bien fondé de la reconnaissance idéologique se voit discuté par certains managés qui se montrent éclairés vis-à-vis d'elle et la relativise ; le manque de sincérité des managers l'empruntant transpire quelque peu et conduit ces managés à douter de cette reconnaissance, voire à la rejeter. Ainsi cette reconnaissance idéologique qui se voit vecteur d'aliénation, est rejetée par les salariés entendus même si parfois ils s'y laissent prendre sans pour cela être totalement dupes à son égard. Axel Honneth objecte que ce type de reconnaissance n'est pas digne d'être nommée reconnaissance ; selon lui, la reconnaissance, qu'il qualifie de « justifiée », contribue à l'amélioration matérielle de la condition des hommes

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

en bénéficiant, selon lui cette amélioration est mesurable, concrètement visible ; ce que nous avons pu mettre en évidence lors de l'analyse des *verbatim* étudiés.

Évidement n'étudiant ici que les relations managériales, seule la reconnaissance est considérée contributrice de l'économie. Toutefois de nombreux autres paramètres sont à estimer ; notamment, englobant la notion de reconnaissance, le mode managérial choisi par le manager ou par ses managers dirigeants (nous examinerons les modes managériaux dans la seconde partie de la thèse). Nous laissons les autres paramètres aux spécialistes des sciences de gestion. De plus, il ne s'agit là que d'une synthèse de considérations individuelles d'employées et de managers de proximité, intermédiaires, dirigeants, dont toutefois plusieurs se recoupent, ainsi qu'elles confortent nos intuitions.

Dans ce chapitre, la reconnaissance, celle qui se trouve précisément dénommée « justifiée » et que nous nommons et nommerons, à l'instar de nombreux auteurs, tout simplement reconnaissance dans ce travail, est estimée comme un bien fondamental dans les relations managériales ; dans le chapitre suivant cette reconnaissance prend la forme de la confiance, qui fut déjà évoquée à maintes reprises depuis le début de cette recherche.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

CHAPITRE IV

LA CONFIANCE : MÉDIUM DE LA RECONNAISSANCE AU SEIN DES RELATIONS MANAGÉRIALES

La recherche empirique du précédent chapitre suppose que la reconnaissance intellectuelle managériale est médiatisée par des médiums immatériels, notamment celui de la confiance, qui parfois se voit consolidée par la loyauté, la transparence et la sincérité. L'étude de la notion de confiance nous semble indispensable au cours de la formation à un mode managérial éthique. Notre questionnement interroge les conditions de possibilité d'instauration de la confiance entre les différents managers (à savoir : dirigeants, intermédiaires, de proximité), afin de permettre aux managers de proximité de travailler aussi en confiance avec leurs collaborateurs. Si l'ensemble des relations managériales reposait sur la confiance, peut-être ainsi celle-ci serait-elle susceptible de pouvoir supplanter la méfiance, la suspicion et le contrôle des salariés ? Ce questionnement originairement considéré plus autonome, s'insinua au cours de la recherche théorique au sein de la notion de reconnaissance ; alors que le paradigme du don, auquel le chapitre suivant s'intéressera tout particulièrement, ne s'invita au sein de notre recherche que plus tardivement.

Le vocable latin *Confidentia*[230] signifie confiance, mot qui se voit parfois attaché au sentiment d'espérance dans l'avenir, parfois mêlé au sentiment d'assurance pouvant produire la hardiesse et la résolution, et engendrer la témérité et l'effronterie. Le terme français confiance provient aussi du verbe confier[231] qui, à l'origine (vers 1300), se traduisait par *confider* qui exprimait à la fois la confiance et la confidence. Dans son encyclopédie, Denis Diderot[232] définit la confiance en convoquant plusieurs facteurs qui la constituent, et qui reposent sur les connaissances et la bonne opinion qu'une personne possède sur les qualités d'une autre, en fonction des vues de la première, de ses besoins, de ses desseins. Dans certains cas l'expertise d'autrui peut amener une personne à se fier davantage à l'avis de l'expert qu'à

230 *Cf.* GOELZER, Henri. *Dictionnaire de latin*. Paris : Bordas, 1928. 733 p.

231 *Cf.* REY, Alain. (dir.). *Dictionnaire historique de la langue française*. Paris : Dictionnaire Le Robert-Sejer, 1992 (rééd. 2006).

232 *Cf.* DIDEROT, Denis. *Encyclopédie de Diderot et d'Alembert ou dictionnaire raisonné des sciences, des arts et des métiers.* [consulté le 2 novembre 2011] http://www.cnrtl.fr/dictionnaires/anciens/

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

lui-même relativement à un sujet donné. D'un point de vue du droit, la confiance accordée par la majorité du Parlement ouvre la voie libre à l'action gouvernementale. En l'occurrence, il s'agit donc d'étudier la confiance au sens de se fier, à quelqu'un ou à quelque chose, de croire avec assurance, d'étudier la confiance qui offre un sentiment de sécurité. L'absence de confiance peut déclencher l'anxiété, la crainte, le découragement, le défaitisme, la défiance, la désespérance, le doute, l'inconfiance, la méfiance, la misanthropie, l'opacité, la suspicion[233] ; Michel de Montaigne disait, lorsqu'il se méfiait, « je secoue les oreilles »[234]. Nous retrouverons quelques-unes de ces notions au cours de ce chapitre, d'abord théoriquement puis empiriquement.

1. LA CONFIANCE EN THÉORIE

Après quelques évocations de la notion de confiance réciproque entre des personnages historiques, nous tenterons d'appréhender les mécanismes de la confiance dans les relations humaines. Ensuite nous verrons que l'homme confiant emprunte une posture loyale à l'égard d'autrui qui agit réciproquement, tous deux laissant entrevoir un minimum de leurs intentions. Puis, les relations de confiance se verront exposées dans leur caractère limité, émancipateur, et ce, dans des situations, d'une part de coopération soumise à l'économie, de coopération appréciée en formation, d'autre part de management, où les comportements rationnel et irrationnel de l'homme s'intriquent.

1.1. Confiance et relations humaines

Au cours de l'histoire, certains parcours politiques ou événements révèlent l'importance de la confiance dans les relations humaines. Citons en quelques exemples. Philippe de Commynes et Louis XI tissèrent ensemble un lien fondé sur la confiance, construit au cours d'un long processus, où le roi accorda un capital de confiance à Commynes[235]. Leur collaboration débuta en août 1472, lorsque Commynes préféra servir le

233 *Cf.* REY, A. MORVAN, D. (dir.). *LE GRAND ROBERT DE LA LANGUE FRANÇAISE*, Paris : Dictionnaire Le Robert, 1951 (rééd. 2001).
234 DE MONTAIGNE, Michel. *Les Essais*. Mis en français moderne et présentés par Claude Pinganaud. Paris : Arléa, 2002, p. 770.
235 *Cf.* BLANCHARD, Joël. *Philippe de Commynes*. Paris : Fayard, 2006, p. 150 ; 173.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

Roi de France plutôt que le Duc de Bourgogne, Charles le Téméraire, pour ne prendre fin qu'à la mort du Roi en août 1483. Des missions diplomatiques en Savoie et en Italie furent conclues avec succès par Commynes pour le compte de la France, notamment grâce à une estime réciproque, entre le gouvernement de Florence et lui-même. Reconnaissance et confiance étaient donc associées dans ces relations. Ses missions s'espacèrent sous les deux rois suivants Charles VIII et Louis XII[236]. Plus tard en 1644-1646[237], la grande confiance réciproque entre Mazarin et Turenne, et entre Turenne et le Duc d'Enghein participèrent aux victoires le long du Rhin. Mazarin bénéficiait aussi de la confiance de Louis XIV et réciproquement, et ce, dès le plus jeune âge du roi.

Le sociologue Georg Simmel (1858-1918) affirme que « Toutes les relations entre les hommes reposent, cela va de soi, sur le fait qu'ils savent des choses les uns sur les autres. »[238] ; en fonction de la nature de ces relations — professionnelle, amicale, politique — les connaissances réciproques diffèrent. Une partie de ces connaissances repose sur de simples supputations ou sur la représentation qu'autrui laisse entrevoir de lui, ou bien encore, sur ce que l'individu est en mesure d'appréhender d'autrui. Les êtres humains, présentant de multiples facettes, se révèlent singulièrement suivant les situations et ainsi autrui ne peut qu'en interpréter une représentation ; la connaissance entre protagonistes est généralement inégale, incomplète et parcellaire. Il s'agit donc d'accorder du crédit à autrui. Consciemment ou inconsciemment, la représentation et l'image d'autrui évoluent au cours des interactions, le vrai et le faux s'y côtoient dans des proportions fluctuantes ; les croyances à l'égard d'autrui s'affinant. Les sociétés où les interactions sont multiples, où la décision de l'un est subordonnée aux déclarations en chaîne de plusieurs personnes, sans que chacun puisse en vérifier toutes les données, révèlent l'importance de la sincérité sur laquelle se fonde la confiance ; en d'autres termes, la confiance est fondée « sur la foi en l'honnêteté des autres »[239], les uns estimant vrai ce que les autres disent. Plus les personnes sont proches, moins elles supportent le mensonge d'autrui. Le mensonge, habilement proféré, dissimulé en tant que tel, peut être un moyen de contrainte, d'oppression utilisé par des « dominants » vis-à-vis de « dominés » ; aussi les slogans publicitaires s'y apparentent-ils parfois plus ou moins. Si l'homme est amené à faire confiance à autrui — à ses déclarations ou à la représentation de

236 COMMYNES, Philippe. *Mémoires*. Présenté et traduit par Joël Blanchard. Paris ; Pocket, coll. Agora, 2004. 793 p.
237 *Cf*. BERTIÈRE, Simone. *Mazarin : Maître du jeu*. Paris : Éditions de Fallois, 2007, p. 251-352.
238 SIMMEL, Georg. *Secret et sociétés secrètes*. Paris. Éditions Circé, 1996, p. 7.
239 SIMMEL, Georg. *Secret et sociétés secrètes*. Paris. Éditions Circé, 1996, p. 16.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

lui qu'il donne — c'est que les informations nécessaires à la décision demeurent incomplètes, ou pour le moins, leur fondement matériellement incontrôlable ; une juste dose de connaissances étant néanmoins préalablement indispensable. Toutefois au sein des relations sociales, il convient de respecter le pouvoir discrétionnaire d'autrui quant à la perception de soi qu'il souhaite laisser entrevoir ; il s'agit donc de ne pas tenter de savoir insidieusement ce qu'autrui ne veut pas dire, au risque que ce dernier ressente « une violation de sa personne »[240] ; une certaine discrétion étant communément admise, l'indiscrétion possédant des limites communautaires qu'il est approprié de respecter. Généralement la perception d'autrui dépasse quelque peu celle qu'il accorde consciemment ; il suffit pour atteindre à cette perception plus importante que le demandeur adopte une attitude subtile, empreinte de délicatesse. En fonction de la nature de la relation, les protagonistes qui désirent s'engager dans l'expérience de la confiance, en partageant un intérêt commun à cette relation, doivent dévoiler suffisamment de connaissances, sinon, ils encourent le risque de voir cette expérience échouer. La confiance se construit donc progressivement au cours des relations humaines, au rythme où se construit la connaissance. Toujours en sociologie, Louis Quéré envisage la confiance graduelle où l'homme confiant module « son engagement ou son implication »[241] eu égard à ses connaissances de la situation. La puissance d'une personne ou d'un collectif repose sur les connaissances d'autrui et sur sa capacité à ne se révéler que partiellement, en langage simmélien, leur capacité à entretenir des secrets ; savoir dire et savoir se taire, telle pourrait être une des devises des relations humaines confiantes.

Georg Simmel distingue de la confiance fondée sur le savoir, un autre type de confiance, fondée sur « la foi d'un être humain en un autre être humain »[242], déclarée spontanément sans aucune assise raisonnable. Cet auteur doute que le second type de confiance entre êtres humains soit envisageable de manière pure, une dose du premier type lui semble indispensable ; toutefois il remarque qu'une dose de la confiance du second type s'insinue dans les relations humaines. En d'autres termes, la confiance irrationnelle et rationnelle s'invitent dans les relations humaines ; il s'agit seulement d'élaborer un bon dosage. En matière de confiance la philosophe Laurence Cornu[243] propose « la confiance émotionnelle » ou « confiance aveugle » et la « confiance rationnelle, calculée », les deux

240 SIMMEL, Georg. *Secret et sociétés secrètes*. Paris. Éditions Circé, 1996, p. 27.
241 QUERE, Louis. La structure cognitive et normative de la confiance. *Réseaux* 2001/4, n° 108, p. 136.
242 SIMMEL, Georg. *Secret et sociétés secrètes*. Paris. Éditions Circé, 1996, p.109.
243 *Cf.* CORNU, Laurence. La confiance comme relation émancipatrice. In OGIEN, Albert. QUÉRÉ, Louis. *Les moments de la confiance : connaissance, affects et engagements*. Paris : Éditions Économica, 2006, p. 182-185.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

formes présentant chacune leur revers dans la méfiance. Une méfiance rationnelle préalable, développée dans les situations habituelles ou celles même qui le sont moins, ou envisagée à l'égard de situations simplement susceptibles de pouvoir se produire, probables, ou à l'égard de situations potentielles seulement, peut permettre la confiance à l'égard d'autrui et l'autoriser à l'inventivité.

Si la confiance suppose des savoirs donnés et pris, elle implique, pour perdurer, de la loyauté et quelque peu de transparence.

1.2. Confiance, loyauté et transparence

Le sociologue Niklas Luhmann[244] estime la confiance essentielle à toutes les actions humaines, elle les favorise grandement. Cet auteur étudie la notion de confiance comme une des conditions de possibilité de réduire la complexité sociale, de permettre aux hommes des relations avec autrui ; nonobstant, elle comporte des risques. En effet, l'individu confiant présuppose l'avenir en estimant sa présupposition comme certaine ; il s'appuie d'abord sur sa confiance personnelle. Les évolutions techniques obligent les hommes à faire confiance à autrui par manque de connaissances suffisantes, ce manque les rendant tributaires les uns des autres dans leurs relations ; la « confiance systémique » s'exerçant alors. L'individu s'y engage s'il suppute un résultat favorable, sans pour cela maîtriser tous les paramètres nécessaires à la décision ou à l'action. Ces paramètres, de par son expérience réflexive, il en possède quelques-uns qu'il concatène avec ceux recueillis en externe en les intériorisant ; ensuite il s'illusionne quant à leur maîtrise par lui-même. Le risque inhérent à la confiance s'en voit ainsi amoindri.

Selon ce sociologue, plusieurs facteurs inclinent à la confiance ; en tout premier, celui de la « familiarité de la personne »[245], plus proche se situent les personnes, plus la confiance se développe facilement, le plus souvent de manière intuitive ou inconsciente. Lorsque la confiance se conscientise une « structure motivationnelle » entre en jeu. L'individu engageant alors sa confiance sciemment, évalue les profits ou les pertes que son interlocuteur envisage si ce dernier s'implique dans l'expérience de la confiance, ou se dégage de la confiance initiée ; chacun évaluant ses risques et les risques de l'autre suivant plusieurs

244 *Cf.* LUHMANN, Niklas. *La confiance : un mécanisme de réduction de la complexité sociale*. Éditions Économica, 2006 (1re éd. 1968/2000). (Titre original : *Vertrauen, 4. Aufl*). 123 p.

245 LUHMANN, Niklas. *La confiance : un mécanisme de réduction de la complexité sociale*. Éditions Économica, 2006 (1re éd. 1968/2000). (Titre original : *Vertrauen, 4. Aufl*), p. 37.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

scénarios, chacun tentant d'en contrôler les conséquences à toutes les étapes de l'expérience. De plus, l'individu confiant postule la puissance de son influence propre vis-à-vis de l'autre entré avec lui dans le jeu de la confiance et eu égard au coût de cette influence. Un contrat juridique peut se substituer partiellement à de tels calculs et garantir les risques, en prévision d'une éventuelle rupture, et des sanctions assorties ; ces sanctions, potentielles, sous-tendent donc les motivations de la confiance. Les dispositifs environnementaux peuvent donc palier à certaines connaissances et ainsi faciliter l'expérience de la confiance ; parfois, ils peuvent aussi les compliquer.

Avant l'engagement dans l'expérience de la confiance, la question de la définition de l'individu « digne de confiance »[246] se pose. Selon Niklas Luhmann, cet individu agit librement et en adéquation avec la représentation publique de sa personnalité, qu'il a sciemment ou non dévoilée. Toutefois, la relation humaine de confiance progresse temporellement suivant le « principe des petits pas ». Un managé voulant montrer qu'il est digne de la confiance de son manager, doit afficher sa volonté d'accomplir sa tâche de manière loyale par rapport à la demande formulée par son manager, ainsi au fur et à mesure de la progression de la confiance, la délicatesse des tâches confiées s'intensifie-t-elle. Il en va de même lors d'un apprentissage. De plus, la confiance en soi progresse en proportion de l'intensité des risques encourus dans la relation de confiance ; celui qui prend des risques personnels dans une relation de confiance, voire, qui en prend pour son entourage, pour son entreprise, pour son pays, développe plus sûrement sa confiance personnelle ; à l'inverse celui dont les risques sont couverts par une organisation ne la développe pas. La confiance en soi, suppose cet auteur, serait engendrée en fonction des situations rencontrées. La confiance systémique s'apparente à la confiance personnelle à une nuance près. Les individus font confiance au système parce qu'ils considèrent que les opérations produites ont été décidées en comparaison avec d'autres possibilités. Ainsi la confiance systémique suppose l'analyse préalable des enjeux de l'action par des experts, et se voit peu remise en cause par le citoyen. Cette confiance systémique demeure plus stable — étant donné la diversité de ses points d'ancrage — que la confiance personnelle, qui peut être anéantie dès la moindre déception. De plus, la première, contrairement à la seconde, ne nécessite pas d'apprentissages constants.

246 LUHMANN, Niklas. *La confiance : un mécanisme de réduction de la complexité sociale*. Éditions Économica, 2006 (1re éd. 1968/2000). (Titre original : *Vertrauen, 4. Aufl*), p. 43.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

De plus, la stabilité des personnes et de l'environnement favorise l'engagement dans l'expérience de la confiance ; la mouvance la complique. Factuellement, la réflexivité[247] prime sur la spontanéité. Les individus supposant que les hommes libres font preuve d'une réflexivité adaptative en fonction de l'évolution du contexte, s'appuient davantage sur la confiance personnelle de plusieurs personnes que sur la confiance systémique. Ainsi pour être considéré digne de confiance dans ce contexte, l'individu « doit participer à la vie sociale et être en mesure d'intégrer les attentes d'autrui dans son auto-représentation. »[248]. Il ne s'agit pas que cet individu se conforme à la norme contextuelle, mais bien qu'il adapte sa position en fonction des attentes d'autrui, qu'il peut dépasser dans le respect de limites acceptables, sans donc par trop les outrepasser. Ainsi sa singularité se verra reconnue et obligera autrui envers soi-même, qui s'estimera dans l'obligation de respecter son auto-représentation, au risque sinon d'abandonner une partie de son identité ainsi créée. Aussi autrui, en modifiant ses attentes, peut « guider le comportement » de la personne souhaitant se représenter digne de confiance, qui, elle, peut décider à tout moment, de poursuivre ou non, l'expérience de la confiance[249]. Un manager assumant de nombreuses responsabilités est obligé de faire confiance, souvent sans toutefois vraiment avouer son indépendance à ses managés, qui se saisissent de l'opportunité limitée leur étant alors offerte — sans abuser de leur influence, en en respectant les conditions — afin de pouvoir poursuivre l'expérience de la confiance. Le manager, contrôlant l'adéquation entre la représentation et la réalité, régule son niveau de confiance. Ce manager confiant en ses managés délègue ses responsabilités, qu'il ne peut assumer seul, la relation avec ses managés reposant sur des intérêts clairement affichés. Les relations sociales fondées sur la notion de confiance réciproque perdurent à condition d'en accepter les « contraintes », sans abuser donc des « opportunités ». Le capital de confiance demeurant limité, l'expérience de la confiance exige de la loyauté de la part de chacun des

247 *Cf.* SCHÖN, Donald.-A. *Le praticien réflexif, À la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel*. Montréal : Les Éditions Logiques, coll. Formation des Maîtres, 1983/1994. (Titre original : The Reflexive Practitioner). 418 p.
DYNADIV. Ingénierie de la réflexivité, in actes du Colloque international, Tours. *Le biographique, la réflexivité et les temporalités : articuler langues, cultures et formation.* Juin 2007, p. 416-452.
GUILLAUMIN, Catherine. PESCE, Sébastien. DENOYEL, Noël. *Pratiques réflexives en formation : Ingéniosité et ingénieries émergentes*. Paris : L'Harmattan, 2009. 223 p.
BAUDRY, Marie-Josèphe. *Analyse de pratiques, posture réflexive et professionnalisation : le cas de managers de proximité d'unités commerciales*. Sous la direction de Catherine Guillaumin. Mémoire : Sciences de l'Éducation ; université François-Rabelais - Tours, année universitaire 2008-2009, 374 p.

248 LUHMANN, Niklas. *La confiance : un mécanisme de réduction de la complexité sociale*. Éditions Économica, 2006 (1re éd. 1968/2000). (Titre original : *Vertrauen, 4. Aufl*), p. 72.

249 Niklas Luhmann évoque à peine le don, toutefois une partie de sa théorie repose sur ses principes. *Cf.* LUHMANN, Niklas. *La confiance : un mécanisme de réduction de la complexité sociale*. Éditions Économica, 2006 (1re éd. 1968/2000). (Titre original : *Vertrauen, 4. Aufl*), p. 73-76.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

protagonistes qui contrôle la concordance entre l'auto-représentation d'autrui et ses manières d'agir ; sinon la déception guette une des parties, ce qui peut la conduire à se méfier. Si la confiance comporte une part émotionnelle, cette part peut être extrêmement réduite par la formulation des conditions et des objets concernés dans l'expérience de la confiance, par une certaine transparence au sein des relations sociales ; quelques émotions seulement s'emmêlant à la raison. Toujours suivant l'hégémonie de la transparence, la confiance peut être envisagée selon « la théorie des cadres »[250] qui motive les décisions des hommes et leur action en fonction de certains schèmes incorporés, suivant certaines priorités, qui conduisent les hommes à adapter leur ordonnancement au cours de l'expérience de la confiance, où à la limite de cette dernière, peut poindre la méfiance ; généralement, l'ajustement offre de la stabilité comportementale.

Toutefois, l'expérience de la confiance peut se trouver parfois paralysée, voire rompue, parce que, par exemple, l'homme préjuge de la situation, manque de discernement, agit sans réfléchir. Dans pareils cas, la discussion peut seule réamorcer le processus. À la transparence vis-à-vis des conditions et des objets de la relation de confiance, il convient d'ajouter l'acceptation préalable par les protagonistes du suivi de ces conditions et de ces objets, afin d'éviter toute rupture, rupture susceptible toutefois de pouvoir être enrayée par le dialogue ; le cas échéant si l'un des partenaires souhaite rompre, cette rupture se ferait correctement.

Par ailleurs[251] Niklas Luhmann distingue deux notions de la confiance, l'« assurée » et la « décidée ». Dans le premier cas, par faute d'alternative consciente, faisant aussi confiance au système, l'individu oublie les risques encourus lors de toute expérience de la confiance, pour n'en retenir que les certitudes positives ; dans le second cas, malgré les risques, consciemment donc, rationnellement, après sa propre analyse des éléments à sa disposition, l'individu décide d'agir, les avantages évalués à s'engager dans la confiance lui semblant l'emporter sur les inconvénients, qui pourtant, en réalité, les surpassent. Dans les deux cas, la résultante de la confiance peut décevoir. L'individu peut passer de l'une à l'autre, de l'« assurée » à la « décidée », ou inversement, relativement au même sujet. Le « libéralisme politique et économique » souhaiterait influencer les hommes à adopter une attitude de

250 *Cf*. NOOTEBOOM, Bart. Apprendre à faire confiance. In OGIEN, Albert. QUÉRÉ, Louis. *Les moments de la confiance : connaissance, affects et engagements*. Paris : Éditions Économica, p. 63-85.

251 *Cf*. LUHMANN, Niklas. Confiance et familiarité : problèmes et alternatives. In OGIEN, Albert. QUÉRÉ, Louis. *Les moments de la confiance : connaissance, affects et engagements*. Paris : Éditions Économica, p. 9-22.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

confiance décidée, de façon à les responsabiliser, encore conviendrait-il d'offrir à ces derniers les moyens utiles à une telle décision. L'insuffisance de confiance assurée entraîne un repliement sur soi, ou conduit l'homme à faire confiance seulement dans un cercle restreint, l'insuffisance de confiance décidée diminue son action, l'individu attendant l'avis des experts.

Les relations sociales se trouvent simplifiées lorsqu'elles reposent sur la confiance réciproque où le risque est admis. La méfiance suppose l'absence ou le manque de confiance faisant ainsi réapparaître la complexité, et inhibe les capacités humaines d'action. Pour simplifier la situation, l'individu qui adopte un comportement traduisant la méfiance « doit transformer ses attentes en la négative ; il doit devenir méfiant à certains égards. »[252]. Si le comportement de confiance s'avère approprié dans la majorité des situations, dans certaines le comportement de méfiance peut sembler mieux adapté ; généralement, l'individu se montre plus méfiant à l'égard de l'inconnu que du connu. Rationnellement, les hommes libres peuvent adopter, suivant leur propre choix, tantôt un comportement de confiance en conservant une part, aussi minime soit-elle, de méfiance qui garantit l'expérience, tantôt un comportement de méfiance auquel ils ajoutent un soupçon de confiance, qui leur facilite la tâche.

1.3. Confiance élémentaire ou inconfiance et « confiance émancipatrice »

En sciences sociales, Anthony Giddens[253] insiste sur quelques éléments inhérents à la nécessaire confiance humaine. Tout d'abord, la confiance s'avère utile dans les situations où des informations demeurent incomplètes, où un événement fortuit peut survenir ou non. S'invite donc aux côtés de la notion de confiance, en plus du risque déjà évoqué, le « hasard » ; les deux vécus consciemment ou inconsciemment. Plus l'individu se trouve en capacité de calculer les risques qu'il encourt, plus il se montre confiant. L'individu considère certains risques, dans certaines circonstances, acceptables ou non, il évalue donc les enjeux de l'expérience de la confiance. Ainsi, selon cet auteur, la confiance repose toujours sur un manque de maîtrise de tous les paramètres d'une situation, et suppose le bon fonctionnement des systèmes ou les bonnes intentions d'autrui. Cet auteur rejette les termes de défiance et de méfiance qu'il estime trop faibles comme vocables contraires à la confiance, défiance et méfiance réduisant l'homme à l'« angoisse ou la terreur existentielle »[254], alors que la

252 LUHMANN, Niklas. *La confiance : un mécanisme de réduction de la complexité sociale*. Éditions Économica, 2006 (1re éd. 1968/2000). (Titre original : *Vertrauen, 4. Aufl*), p. 83.
253 *Cf*. GIDDENS, Anthony. *Les conséquences de la modernité*. Paris : L'Harmattan, 1994, p. 37-43.
254 GIDDENS, Anthony. *Les conséquences de la modernité*. Paris : L'Harmattan, 1994, p. 106.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

confiance participe au « sentiment de sécurité ontologique »[255] ; pour leur constitution identitaire, les hommes éprouvent un besoin indispensable de confiance, son absence les déçoit, les tourmente et les frustre.

L'expérience de la confiance s'observe lors de différents types de relations, notamment lors de relations superficielles ou de relations plus soutenues. Le premier type de relations est d'ordre éphémère lors de la vie sociale ordinaire, par exemple dans des lieux publics, des personnes anonymes ne se connaissant pas ou peu s'accordent une confiance réciproque en montrant ostensiblement leur bienveillance à l'égard d'autrui sans toutefois forcément engager plus avant la relation, parfois, au contraire même, en l'évitant ; Anthony Giddens[256] propose la notion empruntée au sociologue Erving Goffman (1922-1982) d'« inattention polie » qui conjure, dans la conscience de chacun, le sentiment de peur ou d'angoisse liée aux risques potentiellement encourus de la part de personnes inconnues ou presque, en les reconnaissant, en quelque sorte, comme personnes dignes de confiance, fiables. Cette attitude peut aussi instaurer les prémices d'une relation plus soutenue ; la confiance nécessitant un apprentissage, des efforts, qui peuvent conduire à une relation de « confiance émancipatrice »[257] observée par la philosophe Laurence Cornu auprès d'enfants, et qui constitue un second type de relations. La confiance élémentaire se manifeste aussi dans la confiance émancipatrice, de temps à autre, pour vérifier visuellement, par un regard, un geste, que la confiance perdure entre les protagonistes. L'émancipation offre à une personne la possibilité de décider librement par soi-même, selon ses propres valeurs, d'entretenir des relations avec autrui. La confiance conduit donc à l'émancipation du « dominé », lorsqu'un « dominant » se montre confiant à l'égard des actes de ce « dominé », les encourageant, le félicitant, lui reconnaissant des capacités d'action afin que ce dernier atteigne la confiance en soi nécessaire à l'action autonome. Par exemple, l'enfant « est sensible à une reconnaissance qui officialise en quelque sorte sa nouvelle indépendance »[258]. Le « dominant » confiant transforme son pouvoir individuel en un pouvoir collectif, il reconnaît autrui égal à lui-même quant au pouvoir d'agir. Chacun devient ainsi autonome vis-à-vis de l'autre, nonobstant son étroite relation avec lui. La confiance du « dominant » donne donc au « dominé », la force d'agir ; pareillement, la crainte du « dominant » de l'échec de l'action du « dominé », paralyse

255 GIDDENS, Anthony. *Les conséquences de la modernité*. Paris : L'Harmattan, 1994, p. 98.
256 *Cf*. GIDDENS, Anthony. *Les conséquences de la modernité*. Paris : L'Harmattan, 1994, p. 85-106.
257 CORNU, Laurence. La confiance comme relation émancipatrice. In OGIEN, Albert. QUÉRÉ, Louis. *Les moments de la confiance : connaissance, affects et engagements*. Paris : Éditions Économica, 2006, p. 180.
258 CORNU, Laurence. La confiance comme relation émancipatrice. In OGIEN, Albert. QUÉRÉ, Louis. *Les moments de la confiance : connaissance, affects et engagements*. Paris : Éditions Économica, 2006, p. 181.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

ce dernier. Cette crainte peut supposer, de la part du « dominant », la peur de perdre son pouvoir sur le « dominé », d'apparaître en position d'égalité avec lui. Avoir confiance en quelqu'un lui donne confiance en soi et l'incite à faire confiance à autrui, le don de confiance ouvrant la voie à un contre-don ; également, une attitude de méfiance se communique, la confiance tout comme la méfiance semblent donc empreintes de réciprocité, de mutualité. Aussi, la confiance à l'égard d'autrui, notamment, l'émancipatrice, induit un sentiment de gratification qu'éprouvera l'homme initiateur de la confiance, à un degré plus élevé que la confiance dans les « systèmes abstraits »[259].

En complément de la confiance graduelle empruntant des chemins élémentaires — dont l'expérience s'avère éphémère — conduisant à l'émancipation, nous avançons l'idée de l'inconfiance. Le vocable d'inconfiance est formé à partir de confiance et du préfixe négatif latin *in*, qui indique l'absence ou le contraire de quelque chose. Toutefois l'inconfiance, à partir d'un écrit d'André Gide (1869-1951) dans son journal du 31 mars 1916, se voit définie comme un manque de confiance en soi ou en quelque chose[260]. En l'occurrence cet auteur applique le terme à lui-même : « Ce n'est pas tant le doute et l'inconfiance en moi qui m'arrêtent, qu'une sorte de dégoût, de haine et de mépris sans nom pour tout ce que j'écris, pour tout ce que j'étais, tout ce que je suis. »[261]. Par ailleurs, à propos d'inconfiance par rapport à autrui, lors du troisième anniversaire de la révolution de juillet 1830, le 13 juillet 1833, Armand Carrel[262] met en garde les Parisiens contre la monarchie de Juillet qui projette la construction de « forts détachés », afin de se prémunir des ennemis représentés, selon cette monarchie, en tout premier lieu, par le peuple de Paris parce qu'« il est assez connu que la population de Paris passe rapidement de l'inconfiance à la défiance, de la défiance à la désaffection, de la désaffection à l'hostilité et de l'hostilité aux voies de fait. »[263]. Ainsi ce journaliste considère-t-il l'inconfiance tel un état moindre que la défiance. Nous retenons la notion d'inconfiance qui pourrait, soit représenter une position intermédiaire entre la confiance et la défiance, la méfiance, où le comportement de l'individu reposerait sur une confiance élémentaire stagnante, dit autrement, sur une confiance à minima prête à sombrer à la moindre alerte dans la défiance ou la méfiance, soit représenter une expérience où un

259 GIDDENS, Anthony. *Les conséquences de la modernité*. Paris : L'Harmattan, 1994, p. 120.
260 *Cf.* REY, A. MORVAN, D. (dir.). *LE GRAND ROBERT DE LA LANGUE FRANÇAISE*, Paris : Dictionnaire Le Robert, 1951 (rééd. 2001).
261 GIDE, André. *Journal, I, 1887-1925*. Paris : Gallimard, 1996, p. 943.
262 Journaliste français (1880-1836), saint-cyrien, il servit l'opposition républicaine lors de la monarchie de juillet.
263 CARREL, Armand. *Œuvres politiques et littéraires*. Tome III. Paris : Librairie de F. Chamerot, 1857, p. 505.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

comportement confiant et un comportement méfiant se conjugueraient. Ainsi, l'individu qui emprunterait ce comportement mélangé, compenserait, en quelque sorte, son manque de confiance par un soupçon de méfiance. Ici, la confiance rationnelle calculée n'est pas en jeu, mais plutôt, nous semble-t-il, il s'agirait d'un manque de confiance émotionnelle ou irrationnelle.

Examinons maintenant l'influence de la confiance ou de l'inconfiance dans les relations économiques.

1.4. Confiance coopérative et économie

Constatant lui aussi l'indispensable confiance au sein des relations humaines, le philosophe et économiste Francis Fukuyama l'envisage comme un élément performatif de l'économie, associée au politique, où la culture des peuples — telle « une habitude éthique héritée »[264] dès le plus jeune âge — remplace l'idéologie en cours du temps de la guerre froide. Selon Kenneth Arrow, prix Nobel d'économie, la confiance « est un lubrifiant essentiel du système social. »[265]. Au-delà de satisfaire les besoins matériels des êtres humains, l'économie de la fin du XX^e^ siècle, comme c'est encore vrai au début du XXI^e^, repose sur une organisation, généralement collective, qui suppose des interactions humaines professionnelles, et contribue ainsi à la reconnaissance de l'identité singulière de l'individu, à la reconnaissance de sa dignité par autrui. Francis Fukuyama tente de démontrer que le niveau de confiance culturelle d'un pays influe favorablement sur son niveau de performance économique, et que, également, la capacité de ses habitants à se sociabiliser y joue un rôle ; toutefois les conséquences de la confiance et de cette capacité s'avèrent difficilement mesurables. Si, malencontreusement, les performances dans un milieu confiant et dans un milieu méfiant s'égalaient, les hommes travailleraient dans des conditions plus humaines dans le premier[266]. Par ailleurs[267], des études empiriques datant de la fin du XX^e^ siècle, confirment les présupposés de Francis Fukuyama ; la dégradation de la confiance au niveau d'acteurs économiques, rend difficile leurs relations, et diminue le développement économique. La

264 FUKUYAMA, Francis. *La confiance et la puissance : vertus sociales et prospérité économique*. Paris : Plon, 1995/1997. (Titre original : *Trust : The Social Virtues and the Creation of Prosperity*), p. 44.

265 FUKUYAMA, Francis. *La confiance et la puissance : vertus sociales et prospérité économique*. Paris : Plon, 1995/1997. (Titre original : *Trust : The Social Virtues and the Creation of Prosperity*), p. 149.

266 *Cf.* FUKUYAMA, Francis. *La confiance et la puissance : vertus sociales et prospérité économique*. Paris : Plon, 1995/1997. (Titre original : *Trust : The Social Virtues and the Creation of Prosperity*), p. 331.

267 *Cf.* VILLETTE, Michel. *Le manager jetable : récits du management réel*. Paris : Éditions La Découverte, 1996, p. 178-179.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

confiance mutuelle assortie de la coopération entre des parties prenantes — qu'il s'agisse de managés et de managers ou d'entreprises clientes et d'entreprises fournisseuses — conduit plus sûrement, sur le long terme, à la réussite des affaires. Cette confiance et cette coopération ou la solidarité qui en découle, ne relèvent pas de normes ou de directives qui s'avèrent indispensables mais insuffisantes pour assurer le fonctionnement économique, elles reposent sur des considérations éthiques culturellement enracinées chez un peuple ou au sein d'une communauté, qui dépassent les intérêts immédiats, personnels et économiques. En d'autres termes, des comportements considérés irrationnels alimentent ceux estimés rationnels. Il semblerait, qu'en économie, les seconds doivent primer sur les premiers. Par exemple, un individu loyal peut se montrer solidaire d'idées contraires à l'intérêt économique de l'entreprise, mais soutenues par sa famille ou par son groupe ; la solidarité donc peut parfois emprunter des chemins néfastes à l'économie, lorsque des hommes s'adonnent « au népotisme ou au copinage. »[268]. La confiance au sein des entreprises, à l'instar de la confiance inhérente à la vie sociale, repose sur la stabilité comportementale des hommes en fonction de valeurs éthiques communes, en l'occurrence « la loyauté, l'honnêteté et la fiabilité »[269], auxquelles s'additionnent, généralement, des normes professionnelles et des contrats. L'absence de ces valeurs ne supprime pas la possibilité de coopération, toutefois ces valeurs la rendent plus efficace en amoindrissant le coût du travail. La coopération acquise par contrat s'avère possible également, néanmoins, elle nécessite des négociations qui peuvent aboutir à un consensus plus ou plus contraignant, et représente, selon les économistes, des « coûts de transaction »[270] non négligeables[271]. Contrairement à la thèse avancée par une majorité d'économistes qui affirmaient que « la formation des groupes [...] découlait naturellement de l'instauration d'institutions juridiques telles que les droits de propriété et le droit contractuel. », Francis Fukuyama suppose « les vertus sociales », tels que « des réquisits du développement de vertus individuelles comme l'éthique du travail, puisque celles-ci ne fleurissent jamais mieux que dans le contexte de groupes solides — familles, écoles, ateliers

268 FUKUYAMA, Francis. *La confiance et la puissance : vertus sociales et prospérité économique*. Paris : Plon, 1995/1997. (Titre original : *Trust : The Social Virtues and the Creation of Prosperity*), p. 147.

269 FUKUYAMA, Francis. *La confiance et la puissance : vertus sociales et prospérité économique*. Paris : Plon, 1995/1997. (Titre original : *Trust : The Social Virtues and the Creation of Prosperity*), p. 37.

270 Plus largement, les coûts de transaction recouvrent, selon le prix Nobel d'économie, Kenneth Joseph Arrow (1969), les « coûts de fonctionnement du système économique », *cf*. BENSEBAA, Faouzi. Oliver Williamsom : de l'économie des coûts de transaction au "williamsonosme". In CHARREIRE, Sandra. HUAULT, Isabelle (Dir.). *Les grands auteurs en management*. EMS, 2009, p. 358.

271 *Cf*. FUKUYAMA, Francis. *La confiance et la puissance : vertus sociales et prospérité économique*. Paris : Plon, 1995/1997. (Titre original : *Trust : The Social Virtues and the Creation of Prosperity*), p. 38.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

—, qui s'épanouissent dans les sociétés à fort degré de solidarité sociale. »[272]. Cet auteur souligne, appuyée sur la confiance sociale généralisée, « la force de l'obligation réciproque »[273] en vigueur jusque dans les années 1980, essentiellement dans les grandes entreprises japonaises entre les salariés et les patrons qui, d'un commun accord, visaient leurs intérêts en garantissant un travail à vie au sein de leur entreprise aux premiers qui s'y activaient volontairement, réduisant ainsi les coûts de transaction. Il convient de souligner ici la grande liberté que s'accordent les Japonais entre eux de mettre fin facilement à la réciprocité. En revanche, toujours conformément aux écrits de Francis Fukuyama, dans les sociétés fondées sur la méfiance, les salariés conjecturent toujours des intentions nuisibles à leur égard de la part des patrons qui de même adoptent un raisonnement similaire et symétrique, considérant toujours leurs salariés comme des ennemis.

Une étude[274], en sociologie du travail, réalisée au début du troisième millénaire, affirme l'influence de la confiance au sein des entreprises sur l'implication des salariés, confirmant ainsi la thèse de Francis Fukuyama, selon qui, la confiance aurait des conséquences favorables pour l'économie. En effet, les résultats d'un salarié impliqué ne peuvent être, sans aucun doute, que supérieurs aux résultats d'un salarié par trop détaché de son travail.

1.5. Confiance coopérative et formation

Dans leur ouvrage *La dynamique de la confiance : un mécanisme de réduction de la complexité sociale*, les auteurs Gilles Le Cardinal et *Al*. suggèrent sept étapes contributives à la coopération au cours d'un projet collectif reposant sur la dynamique de la confiance[275]. « La mise en présence » de tous les participants débute le projet ainsi qu'elle l'accompagne ponctuellement dans sa longueur afin que chacun puisse reconnaître ses partenaires, échanger avec eux, les connaître ; la connaissance physique favorisant les échanges à distance, inhérents au projet. Deuxièmement, le projet commun, défini précisément, se voit explicité clairement au cours d'une réunion de l'ensemble des membres

272 FUKUYAMA, Francis. *La confiance et la puissance : vertus sociales et prospérité économique*. Paris : Plon, 1995/1997. (Titre original : *Trust : The Social Virtues and the Creation of Prosperity*), p. 57.

273 FUKUYAMA, Francis. *La confiance et la puissance : vertus sociales et prospérité économique*. Paris : Plon, 1995/1997. (Titre original : *Trust : The Social Virtues and the Creation of Prosperity*), p. 187.

274 *Cf*. CAMPOY, Éric. NEVEU, Valérie. Confiance et performance au travail : l'influence de la confiance sur l'implication et la citoyenneté du salarié. *Revue française de gestion*, 2007, n°175, p. 139-153.

275 *Cf*. RENE-BOULLIER, Lydie. La "dynamique de la confiance" : illustrée dans les forums de travail collectifs au DESS DICIT. [Consulté le 26 févier 2010] http://archive-edutice.ccsd.cnrs.fr.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

du projet dont, troisièmement, les compétences se complètent. Quatrièmement, au cours de sa réalisation, il convient de compter avec les aléas humains ou environnementaux, le responsable du projet coordonne donc son avancement, encourage et veille à entretenir de bonnes relations humaines entre tous les protagonistes. Cinquièmement, la fin du projet impose son évaluation qui se décline jusqu'à l'estimation des bénéfices personnels retirés par chacun des membres du projet. Le sixième point qui concerne les bénéfices, s'avère parfois délicat lorsqu'il s'agit de répartir des bénéfices non financiers. Septièmement, les membres d'un même projet sont amenés à se séparer. Les conditions de séparation découlent de l'ambiance entretenue au cours du projet, de ses résultats et de son évaluation. Encore une fois, une conversation collective de *visu* permet à chacun de s'exprimer, de prendre du recul sur le travail effectué, afin de passer dans de bonnes conditions à un autre projet, ou de reprendre ses activités habituelles. Alors que la coordinatrice de formation à distance Lydie Rene-Boullier s'est appropriée la méthode de Gilles Le Cardinal et *Al*., au cours d'un projet réalisé dans le cadre d'une formation universitaire, cette coordinatrice relève quelques éléments facilitant la coopération. Le vouloir coopérer des protagonistes influe sur le pouvoir coopérer, leur communication et leur conscience des avantages de l'interaction également, ainsi que la compréhension des complications qu'entraînent un travail collectif. La reconnaissance — signifiant le respect — d'autrui comme un autre que soi, semble nécessaire, additionnée à la confiance, reconnaissance et confiance favorisant la coopération humaine.

La coopération emprunte donc les chemins d'abord de la reconnaissance-respect, ensuite de la connaissance, puis, tout au long de son processus, la coopération nécessite la confiance et la reconnaissance-estime d'autrui qui procure l'estime de soi. Le management peut donc être envisagé de façon coopérative, en confiance.

1.6. Confiance et management

La confiance s'observe lorsque l'individu agit en interaction avec autrui et son environnement. Elle favorise les relations humaines, coordonne les actions collectives, et contribue à la constitution de l'identité de la personne. Généralement, l'approche économique réduit la confiance à un calcul simple ou complexe, l'homme calculant rationnellement la potentialité de ses gains qui, généralement, lors de cette approche, peuvent être considérés proportionnels aux risques encourus. Certains auteurs avancent que la confiance se manifeste

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

consciemment seulement lorsque le calcul économique fait défaut. D'autres[276], en management, considèrent que l'individu solliciteur de confiance — qu'il soit managé ou manager — se présente en position de vulnérabilité face au sollicité, le solliciteur devenant dépendant du comportement du sollicité. Toujours lors de relations managériales, la confiance, telle une stratégie, peut être opposée au contrôle insinuant un manque de confiance. La confiance pallie l'incertitude quant à l'action d'autrui, et offre la possibilité d'anticiper plus sereinement les activités organisationnelles. Selon une étude en sciences de gestion fondée sur une enquête empirique, le managé adopte une attitude confiante à l'égard de son manager lorsque ce dernier fait preuve de certaines qualités, « disponibilité, ouverture d'esprit, intérêt marqué pour les subordonnés, intégrité, discrétion, compétence, respect des promesses et cohérence »[277]. Toutefois la confiance n'est pas forcément privilégiée dans les relations managériales.

La philosophe, Sylvie Trosa dénonce le mode de management qui tend vers « la logique de défiance généralisée »[278] dans les institutions de services publics qu'elle connaît bien pour y avoir travaillé, et ce, dans plusieurs pays, ainsi qu'elle a travaillé au sein de différents ministères. Ce mode de management démotive les salariés, affirme-t-elle. En effet, les décisions sont de plus en plus centralisées, au niveau local leur délégation s'amenuise, ne se voyant pas exercées certaines capacités s'affaiblissent donc ; « le pari de la confiance n'existe pas »[279], sous prétexte d'un manque de compétences ; la causalité est circulaire. Les responsabilités se diluent tout au long des nombreux niveaux hiérarchiques. Selon cette philosophe pour qui la confiance s'avère primordiale dans un mode de management post-bureaucratique, les managers devraient initier le mouvement vers des techniques novatrices, puis déléguer les processus en acceptant les erreurs. Ils adopteraient donc une posture de confiance qui primerait sur une posture de contrôle et de méfiance.

Déjà, certains pays ont fait le pari de la confiance dans les organisations relevant de la fonction publique ; leurs managers dirigeants délèguent aux managers de proximité, la gestion de leur centre, avec pour seule obligation de respecter quelques normes

276 *Cf*. PROVOST, Franck. La confiance comme représentation des relations : une approche multi-méthodes. In DRISSE. MOUNOUD, Eléonore (coord.). *Le management stratégique en représentations*. Paris : Ellipses, 2001, p. 283-319.

277 CAMPOY, Éric. NEVEU, Valérie. Confiance et performance au travail : l'influence de la confiance sur l'implication et la citoyenneté du salarié. *Revue française de gestion*, 2007, n°175, p. 151.

278 CANNAC, Yves. Préface. In TROSA, Sylvie. *Vers un management post bureaucratique : La réforme de l'État, une réforme de la société*. Paris : L'Harmattan, 2006, p. II.

279 TROSA, Sylvie. *Vers un management post bureaucratique : La réforme de l'État, une réforme de la société*. Paris : L'Harmattan, 2006, p. 203.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

déontologiques, en considération des résultats recherchés et de leur coût. L'innovation managériale se développe ainsi pour améliorer le fonctionnement de l'organisation et ce, à tous ses niveaux. En France les agents innovent mais le mode de management stagne ; la méfiance *a priori*, le refus de crédit de confiance aux managers de proximité vis-à-vis de la gestion, la peur des méthodes nouvelles venues d'ailleurs demeurent. Il conviendrait d'admettre le risque de la confiance qui, somme toute, semble minime. Sylvie Trosa relève deux obstacles à la confiance de la part des managers dirigeants à l'égard des agents de la fonction publique, deux obstacles qui justifient la prescription de procédures alors qu'il suffirait, selon cet auteur, de formuler « des obligations de résultats »[280]. En premier, sous prétexte d'égalité, de conformité et de gain de productivité, les normes uniformisent les processus qui finalement empêchent l'initiative de l'employé qui pourrait inventer une solution adéquate au problème rencontré, ou qui à tout le moins pourrait expérimenter de nouvelles solutions. En second, il semble plus rassurant pour ces managers de se référer à des normes pour s'assurer des résultats escomptés, que d'être tributaires d'initiatives individuelles qui parfois risquent de manquer leurs objectifs ; ces managers doutent des capacités de leurs managés à « agir de façon probe, éthique et efficace »[281]. Pourtant les outils informatiques permettent le contrôle des flux financiers en minimisant les risques encourus. Factuellement, le manque de confiance impose des contrôles à l'excès qui augmentent considérablement les coûts de transaction, des contrôles se surajoutant aux contrôles[282]. La méfiance à l'instar de la confiance étant réciproque, les managers de proximité des unités du secteur public ne veulent pas s'engager sur des résultats ambitieux puisque leurs managers ne leur offrent pas la maîtrise des moyens ; la délégation des moyens pourrait entraîner vers ces résultats. Le sociologue François Dupuy[283] souligne l'accroissement des contrôles occultant quelque peu la confiance, lorsque des difficultés pointent ; certains managers croient ainsi se garantir contre de mauvais résultats sans considérer que le manager « inspiré » rencontre davantage de succès que le « procédurier ». C'est la raison qui conduit cet auteur à militer pour de larges marges de manœuvre accordées aux salariés et propose l'adoption d'un mode de management fondé sur « le flou organisé ».

280 TROSA, Sylvie. *La réforme de l'état : un nouveau management ?* Paris : Ellipses Édition, 2008, p. 70.
281 TROSA, Sylvie. *La réforme de l'état : un nouveau management ?* Paris : Ellipses Édition, 2008, p. 71.
282 *Cf.* TROSA, Sylvie. *La réforme de l'état : un nouveau management ?* Paris : Ellipses Édition, 2008, p. 81-83.
283 *Cf.* DUPUY, François. *La fatigue des élites : Le capitalisme et ses cadres*. Paris : Éditions du Seuil, 2005, p. 82-83

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

Le pari de la confiance, pour Sylvie Trosa, demande, notamment, l'écoute des employés, un intérêt accru pour leur travail, et l'analyse de leurs résultats afin de valoriser les connaissances empiriques, de les diffuser afin qu'elles procurent une base d'action à leurs pairs. Psychologiquement, la confiance des managés à l'égard de leurs managers repose sur le savoir technique de ces derniers et sur l'ambiance qu'ils savent créer au sein de leur unité de travail, ambiance fondée primordialement sur le respect mutuel. Ainsi tous peuvent travailler en harmonie les uns avec les autres, les managés libérés des contraintes managériales, les managers agissant respectueusement humainement et techniquement[284].

Considérant les différences de cultures des différents peuples étudiés, Francis Fukuyama conclut à propos de « la production maigre »[285], que chacun des pays se doit d'inventer son propre paradigme économique. À une échelle moindre, aux niveaux des unités de production donc, imposé par la complexité des sociétés, Sylvie Trosa ouvre le débat pour rompre avec l'uniformisation des solutions à des problèmes semblant apparemment proches, alors que, en réalité, ils diffèrent quelque peu ; des solutions individuelles, ou quasi individuelles, seraient sans doute mieux adaptées, voire moins coûteuses, notamment grâce à la diminution des contrôles. Afin de redonner une parcelle de liberté d'entreprendre, la liberté quant à la mise en œuvre des politiques générales, le pari de la confiance à l'égard des managés s'avère indispensable. Cependant, au sein des entreprises moyennes françaises, la confiance entre salariés et patrons manque[286], et nombre de spécialistes en sciences de gestion ou en économie, par exemple l'américain Oliver Williamson[287], sous-estiment la confiance comme médium au sein des relations managériales, pour privilégier la théorie de la rationalité de l'homme ; pourtant, d'autres spécialistes jugent la confiance essentielle[288].

---

284 *Cf*. CHAPPUIS, Raymond. *La psychologie des relations humaines*. Paris : PUF, coll. Que sais-je ? 1986, p. 68-75.

285 La notion de « production maigre » est également connue par sa dénomination japonaise de production *kamba* qui signifie en « temps voulu » ou autrement résumée sous le leitmotiv français de « zéro stock ». Cette notion suppose principalement des relations de confiance entre toutes les personnes nécessaires à la production, y compris les fournisseurs de métaux ou de pièces détachées et tout particulièrement les ouvriers, à qui sont déléguées les décisions quant à la qualité de production et quant à leurs manières d'assumer la production. Ce mode de management restreint la division du travail, en effet, le même ouvrier, obligatoirement qualifié contrairement à l'ouvrier type du management taylorien, est capable de réaliser de nombreuses tâches. *Cf*. FUKUYAMA, Francis. *La confiance et la puissance : vertus sociales et prospérité économique*. Paris : Plon, 1995/1997. (Titre original : *Trust : The Social Virtues and the Creation of Prosperity*), p. 242-245.

286 *Cf*. SAHUT, Jean-Michel (Dir.). *Relations salariés-employeurs. Quel partage des valeurs ?* Paris : L'Harmattan, 2010, p. 17.

287 *Cf*. BENSEBAA, Faouzi. Oliver Williamsom : de l'économie des coûts de transaction au "williamsonosme". In CHARREIRE, Sandra. HUAULT, Isabelle (Dir.). *Les grands auteurs en management*. EMS, 2009, p. 368.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

1.7. Intrication des comportements rationnel et irrationnel

Le vocable rationnel prend sa source du latin impérial *rationalis* qui signifie « doué de raison », ou du latin classique *ratio* qui se traduit par raison ; irrationnel étant son antonyme. Épictète (50-125/130) déduit de sa réflexion que « D'une façon générale, à y réfléchir, nous trouverons que rien n'accable l'être vivant autant que les actes déraisonnables et inversement que rien ne l'attire autant que l'acte raisonnable. »[289]. Selon cet auteur, pour décider de ses actes, l'homme évalue leurs conséquences selon sa propre « échelle de valeurs », qu'il établit en fonction de la représentation qu'il se donne de lui-même. Marcel Mauss souligne la pratique encore courante de « la dépense pure et irrationnelle »[290] qui ne réduit pas les relations humaines à un échange marchand ou à un calcul utilitaire, et regrette les principes récents qui font agir l'homme tel un *homo œconomicus*.

Dans les années 1950, la psychologie sociale considéra la théorie de la « rationalité absolue » qui décrit l'homme rationnel décidant et agissant selon des objectifs parfaitement intelligibles, après avoir analysé, évalué tous les paramètres de la situation. Depuis, les limites de cette théorie ont été largement reconnues[291]. Selon certains économistes, l'*homo œconomicus* déciderait dans l'objectif de « maximiser ses gains », en découvrant la « meilleure » et l'« unique » solution pour atteindre le résultat convoité. Dans les années 1980, le Prix Nobel d'économie Herbert Simon remet en cause cette théorie pour proposer la « rationalité limitée ». En effet, dans son application concrète, trois obstacles à la rationalité absolue sont soulignés par ce chercheur. Premièrement, l'information disponible ne peut être parfaitement complète, en considération de la multitude des possibilités d'action pour aboutir à une fin comportant elle aussi plusieurs scénarios, donc imprévisible exactement. Deuxièmement, l'individu possédant « des capacités cognitives » limitées, ne peut appréhender toutes les éventualités offertes pour une action donnée, ainsi que toutes les conséquences encourues. Le troisième obstacle à la rationalité absolue se situe dans

288 *Cf.* BAREL, Yvan. Le leadership des chefs de rayon : entre contingence et culture. In VIGNON, Christophe (coord.). *Le management des ressources humaines dans la grande distribution*. Paris : Vuibert, 2009, p. 103-124.

289 ÉPICTÈTE. Entretiens. In KORICHI, Mériam. *Notion d'éthique*. Gallimard. Coll. Folioplus philosophie, 2009, p. 23.

290 MAUSS, Marcel. *Essai sur le don : forme et raison de l'échange dans les sociétés primitives*. Introduction de Florence Weber. Paris : PUF, 2007, p. 238.

291 *Cf.* LOUCHE, Claude. La motivation au travail : bilan critique de la recherche. In GILBERT, Patrick. GUÉRIN, Francis, PIGEYRE, Frédérique. *Organisation et comportements : nouvelles approches, nouveaux enjeux*. Paris : Dunod, 2005, p. 58 ; 101.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

l'interaction ; l'individu agit en interdépendance avec autrui dans un environnement où il doit conjecturer les résultats des mouvements de chacun. Il serait donc utopique, sauf dans quelques situations exceptionnelles, de penser qu'un individu puisse obtenir la maîtrise de tous les éléments utiles à l'action rationnelle absolue ; effectivement, pour conjecturer, l'individu faisant appel à son expérience couplée à son imagination, ne peut qu'imparfaitement évaluer toutes les données. Ainsi, selon Herbert Simon, l'individu capable d'expliquer les raisons de son action, sans pour cela s'être assuré absolument de ses conséquences et de sa fin, peut être qualifié d'individu rationnel qui, toutefois, ne cherche pas à maximiser ses gains parce que, factuellement, il stoppe son processus de réflexion pour agir, dès qu'une solution le satisfait. Par la notion de rationalité limitée, cet auteur introduit quelque peu d'irrationalité chez l'*homo œconomicus*, qui, néanmoins demeure confronté à la rationalité souhaitée au sein des organisations[292]. Cependant, ce souhait d'atteindre à cette rationalité ne semble guère pouvoir être atteint puisque les vastes domaines que vise de maîtriser la connaissance paraissent sans borne, les découvertes scientifiques, qui laissent entrevoir des perspectives toujours plus larges, plus élevées, plus profondes, tendent manifestement à le démontrer. La philosophe Thérèse Delpech (1948-2012) suggère « qu'à tout vouloir rationaliser, on court le risque de perdre le sens de l'énigme, un des plaisirs inépuisable de l'esprit, d'assécher la source des plus hautes activités humaines [...], et même de compromettre l'exercice de la raison en ignorant les aspects les plus obscurs du psychisme »[293]. Cette experte des affaires stratégiques notamment dans les domaines militaire et nucléaire attache quelque importance à la part de « l'ombre » dans la vie humaine, ombre qui ouvre sur un monde imaginaire. Il convient donc de reconnaître notre part d'irrationnelle et celle d'autrui, comme une « composante essentielle du psychisme humain »[294] qui accompagne la raison dans les découvertes scientifiques. L'individu contraint aux seules actions rationnelles peut être entraîné irrationnellement vers des actions compensatrices parfois nuisibles et/ou maladives.

La représentation de l'*homo œconomicus* envahit la vie moderne même s'il est admis que les comportements rationnel et irrationnel des hommes s'intriquent. Un autre philosophe, Tony Andréani[295] étudie deux types de situations, un premier où le comportement

292 *Cf.* VANDANGEON-DERUMEZ, Isabelle. Herbert A. Simon, les limites de la rationalité : contraintes et défis. In CHARREIRE, Sandra. HUAULT, Isabelle (Dir.). *Les grands auteurs en management*. EMS, 2009, p. 275-294.

293 DELPECH, Thérèse. *L'appel de l'ombre : puissance de l'irrationnel*. Paris : Grasset, 2010, p. 9.

294 DELPECH, Thérèse. *L'appel de l'ombre : puissance de l'irrationnel*. Paris : Grasset, 2010, p. 15.

295 *Cf.* ANDRÉANI, Tony. *Un être de raison :critique de l'homo-œconomicus*. Paris : Éditions Sylleppse, 2000. 246 p.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

rationnel revêt davantage d'importance que le comportement irrationnel, et moins dans un second type ; toutefois les comportements adoptés dans une des situations influent sur le comportement dans l'autre et inversement. Dans le premier type de situation, au travail, aux côtés des normes formelles qui dictent les processus d'action, cohabitent et interfèrent des habitudes sociales informelles, voire inconscientes, inhérentes à chaque individu, ou pour le moins déterminées par le corps social d'appartenance. La puissance de l'interférence demeure inconnue d'autant que les normes sont plus ou moins sujettes à interprétation et parfois contradictoires. Lors de l'échange marchand, les hommes entre eux — acheteur et vendeur — ne se révèlent jamais entièrement l'un à l'autre, ainsi, ni l'un ni l'autre n'est en possession de toutes les informations utiles pour, rationnellement, décider ou influencer la décision de l'autre. Toujours dans le premier type de situation, lors de recrutement, exercice qui ne peut être purement rationnel, le recruteur ne dévoile jamais toute la réalité du poste proposé et le recruté potentiel n'expose que ce qu'il veut bien de lui-même, ou ce que ses émotions lui permettent de montrer ; aussi les deux personnes en présence s'évertuent en conjectures plus ou moins conformes à des vérités difficilement appréhendables. Une part émotionnelle et une part objective plus ou moins importante influencent chacun des protagonistes ; partout les relations interpersonnelles jouent leur rôle. Dans le second type de situation, dans ses loisirs, l'homme semble laisser libre court à sa part irrationnelle, à ses passions, occultant quelque peu sa part rationnelle. Les économistes adeptes de la théorie rationnelle, considèrent partout, y compris en dehors du travail, l'homme en proie avec ses intérêts, qu'il cherche à maximiser, et le considèrent partout les mettant en concurrence avec ceux des autres. Tony Andréani propose de remplacer l'*homo œconomicus* par l'*homo socius* pour représenter l'homme dans une société où cet homme puiserait son identité et son épanouissement, où celui-ci disposerait des moyens de sa liberté. Ouvrons les yeux, l'être humain n'est pas un être purement rationnel, en conscientisant ses émotions, il peut progresser, mais il ne sera jamais seulement un être rationnel. L'homme n'est pas « davantage condamné à répondre à l'*hubris* des dominants par des ruses serviles. »[296].

Une étude[297] en sociologie du travail souligne que, afin de préserver leur intégrité intellectuelle, des hommes, en l'occurrence ceux en charge de responsabilité d'encadrement, contraints à agir extrêmement rationnellement, confrontés à des injonctions

296 ANDRÉANI, Tony. *Un être de raison :critique de l'homo-œconomicus*. Paris : Éditions Sylleppse, 2000, p. 228.

297 *Cf*. ROUSSEL, Éric. *Vies de cadres : vers un nouveau rapport au travail*. Rennes : PUR, 2007, p. 237.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

contradictoires, peuvent jouer un rôle lors de telles situations en abandonnant, ponctuellement, leur identité propre. Axel Honneth suppute que lorsque l'homme adopte un comportement uniquement objectif, il peut, en quelque sorte, se réifier[298]. Le sociologue Alain caillé invite à considérer « l'acteur social » non pas comme un *homo œconomicus* mais aussi comme un être humain s'activant à « ses fins éthiques et identitaires. »[299].

En sciences de gestion, le salarié « hypermoderme », celui de la première décennie des années 2000, serait impliqué dans son travail selon « trois dimensions » ; la dimension « affective » où ce salarié considère ses sentiments à l'égard des personnes avec qui il travaille et vis-à-vis de l'entreprise l'employant ; la dimension « calculée », autrement dit rationnelle, où le salarié évalue ses intérêts à quitter l'entreprise ou à continuer d'y travailler ; et la dimension « normative » sous-tendue par « les obligations ressenties par une personne vis-à-vis de son organisation »[300] . Le résultat de l'analyse de ces dimensions influence ce salarié dans sa décision de continuer à travailler au sein de cette entreprise ou de tenter d'en rejoindre une autre. Son implication contribue à son « développement personnel, à l'estime de soi et à la fierté ». Aussi, s'agit-il pour l'entreprise de créer des conditions d'écoute et de reconnaissance à l'égard de ses salariés. Selon nous, cet homme prétendu hypermoderme ressemble fort à celui des décennies précédentes, voire des siècles précédents pour ne pas dire des millénaires antérieurs, son comportement repose et sur des sentiments et sur des décisions réfléchies lui semblant raisonnables. Toutefois, peut-être que le fait d'épouser un comportement normatif est-il devenu plus crucial ? Cette définition du salarié hypermoderne a le mérite de souligner que l'implication des salariés du début du troisième millénaire s'élève lorsque ceux-ci estiment équitable leur contribution eu égard à ce dont ils bénéficient en contre-partie (gain financier, développement intellectuel, reconnaissance professionnelle, sociale).

Empiriquement, la réflexion d'une des enquêtées, Edwige, employée chez Districoop, illustre la prise de décisions managériales en considération de critères rationnels et d'un soupçon d'irrationnel. Lors de l'évocation de l'attribution aux employés d'éventuelles primes mensuelles individuelles d'un montant variable en fonction de certains critères, en plus

298 *Cf.* HONNETH, Axel. *La Réification : petit essai de théorie critique*. Paris : Gallimard, 2005/2007.(Titre original :*Verdinglichug. Eine anerkennungstheoretische Studie*), p. 77.

299 CAILLÉ, Alain. La reconnaissance aujourd'hui : enjeux théoriques, éthiques et politiques du concept. *Revue du Mauss*, 2004, n°23, p. 113.

300 PLANE, Jean-Michel. L'hypermodernité : vers un nouveau management ? Accompagner les mutations et dépasser les contradictions. In PRAS, Bernard (coord.). *Management : enjeux de demain*. Paris : Vuibert, 2009, p. 318.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

de ceux-ci, Edwige soupçonne, de la part des administrateurs qui décident qui bénéficiera ou non de ces primes et de leur montant, un élément final d'appréciation fondé suivant son expression d'un « si je l'aime bien, si je l'aime pas », (sous entendu tel ou tel employé). Examinons plus en détail la confiance telle qu'elle fut relevée dans les *verbatim* analysés.

2. LA CONFIANCE EMPIRIQUE

Parmi les comportements relatés par les personnes entendues en entretien, plusieurs se distinguent vis-à-vis de la notion de confiance attachée de près ou de loin aux notions de méfiance et de loyauté. Nous commencerons par considérer un premier comportement, évoqué une seule fois et exposé par un manager dirigeant qui semble craindre l'adoption d'un comportement confiant, alors que toutes les autres personnes plébiscitent ce comportement. Ensuite, nous nous intéresserons aux témoignages de certaines personnes entendues pour qui la confiance rationnelle s'appuie sur des conditions, puis s'expérimente, et peut alors le cas échéant devenir mutuelle, ou parfois se mêler à la méfiance ; ces différents comportements induisant des conséquences négatives et positives. Avant une synthèse de la confiance telle que perçue par ces personnes, nous clôturerons l'analyse empirique de cette notion en soulignant quelques dangers issus de la confiance irrationnelle.

Au préalable, il convient de rappeler que les propos attribués aux enquêtés relèvent des enregistrements scrupuleusement transcrits puis analysés qualitativement, le plus scientifiquement possible, par nos soins.

2.1. Le Monsieur Jourdain de la confiance ou crainte de l'irrationalité de la confiance

Doris, manager dirigeant chez Kaumaserv, réfute la valeur de confiance dans ses rapports avec ses collaborateurs, il y oppose de suite la méfiance. Doris réduit la confiance à une sorte de subtile effluence secrétée par un individu dans le but d'influencer le comportement d'autrui. Doris dit percevoir dans la confiance des sensations qui priment sur le sujet discuté, d'une certaine façon l'irrationnel prendrait le pas sur le rationnel. Toujours selon ce manager, la confiance ne peut qu'être temporaire. Elle oblige à manager individuellement car elle suppose une gradation en fonction des personnes. Cependant, par inadvertance, Doris

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

mentionne la confiance lorsqu'il s'agit de discuter avec ses collaborateurs et qui plus est, lorsqu'il s'agit d'évoquer leur confiance à son égard. De plus, Doris demande à ses proches collaborateurs d'adopter un comportement loyal envers lui. Il accepte volontiers, voire provoque, la discussion, la controverse, mais lorsqu'une décision collective est arrêtée, il demande à ses collaborateurs de la mettre en pratique, comme un seul homme, quelle que soit leur manière de penser. Ainsi engendre-t-il, inconsciemment, le processus de la confiance puisque cette dernière pour perdurer nécessite la loyauté, ces deux notions étant intrinsèquement liées. Ainsi, la confiance semble-t-elle incontournable aux personnes entendues même à celle qui, semblant vouloir la récuser pour causes de subtiles et miasmatiques influences, parfois, la rejette.

2.2. Les inconditionnels de la confiance réciproque

Sur les quinze *verbatim* analysés, la confiance est citée spontanément treize fois — dont deux fois péjorativement (Elsa et Raynald) —, lors de son énoncé par le chercheur une quatorzième fois où elle est largement approuvée et une quinzième fois où elle est franchement réfutée — celle évoquée *supra*. La confiance s'exerce réciproquement de la part du manager et de la part du managé. L'analyse des *verbatim* ne nous permet pas de déterminer précisément qui débute l'expérience de la confiance, sauf peut-être dans certains cas, par exemple dans celui de Pauline ; en effet cette manager a embauché certains de ses collaborateurs, leur montrant ainsi sa confiance. La confiance est considérée par certains enquêtés comme un moyen indispensable à l'obtention de résultats, un moyen qui fédère ; en son absence s'immiscent défiance et suspicion qui peuvent engendrer des failles dans les relations managériales. Toujours selon certains, ces failles examinées à temps, au cours de discussions, peuvent ne pas atteindre, grâce à ces dernières, un point de rupture potentielle ; toutefois une employée doute de la chose. Si certaines personnes entendues accordent *a priori* leur confiance aux autres (managés ou managers) parce qu'aucune raison consciente les amènent à les suspecter, l'accordent naturellement donc, elles l'expérimentent d'une certaine façon, elle expérimente la confiance que nous pouvons qualifier d'émotionnelle, toutes ces personnes se réfèrent au mode de confiance rationnelle, ou à l'un de ces dérivés, que nous nommons la confiance expérimentale.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

2.3. La confiance rationnelle et conditionnelle

La confiance rationnelle ou la confiance sous certaines conditions, raisonnée ou relative, s'appuie sur des médiums matériels et immatériels relativement mesurables, observables ; la majorité de ces médiums sont identiques à ceux relevés dans la notion de reconnaissance. Voyons donc ceux qui furent identifiés dans les *verbatim* des entretiens.

Les plus communément admis de ces médiums prennent la forme de missions exceptionnelles confiées par le manager à son managé, ainsi que la forme d'évolution de carrière du managé et *ipso facto* sa nomination à un poste signifiant cette évolution. Dans le travail quotidien, le manager confiant délègue, entièrement et sans réserve, des activités, des responsabilités à ses managés en fonction de compétences reconnues à chacun de ces derniers ; les managés accordent leur confiance à leur manager en fonction de son expérience, ou en fonction de ses engagements personnels et professionnels, par exemple syndicaux. Le fait de confier un bien matériel, notamment des clefs, figure plus sûrement la confiance. Journellement toujours, la conversation, le dialogue, la discussion, la controverse, les réunions de travail, en d'autres termes, tout ce qui entretient les contacts et permet une meilleure connaissance d'autrui, symbolisent la confiance réciproque, ce qui n'exclut pas les désaccords entre les personnes, voire bien au contraire, car lorsque les relations se fondent sur la confiance réciproque, ces personnes peuvent, même en cas de désaccord donc, parler avec franchise et en toute sérénité. Ces contacts, ces relations vont parfois au-delà du simple maintien du niveau de la confiance, ils contribuent à son développement. Également, la confiance est confirmée lorsqu'un manager souscrit et acquiesce sans commentaire aux arguments de son managé relativement aux résultats de ses objectifs, même si ces derniers se situent en dessous de ceux escomptés ; au même titre, des collaborateurs confiants acceptent parfois sans rechigner les directives de leur manager si celui-ci les justifie. Dans de pareilles circonstances, la confiance rationnelle peut être accordée aussi en reconnaissance de la légitimité conférée au manager grâce à la représentation de la légitimité de son poste ; Ignace, Elvire et Emma en relatent des cas.

Dans certains cas, l'absence de contrôle, par exemple des plannings, qui laisse la liberté aux managers entendus de moduler l'organisation de leur temps de travail, est considérée par ces managers comme une marque de confiance offerte par leur propre manager. Dans d'autres cas, le contrôle est allégé, par exemple, lors de ses absences, Philippe

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

n'appelle pas intempestivement ses collaborateurs au téléphone, il se contente de prendre leurs appels, appels réservés aux problèmes insolubles par eux seuls. Daniel se montre seulement vigilant, Igor contrôle juste les résultats et non pas la manière de procéder, Pauline procède discrètement. En revanche, chez Districoop, la confiance se voit renforcée par les contrôles légaux inhérents aux activités, par exemple les contrôles comptables. Les contrôles confirment, en ce cas précis, la confiance.

La confiance rationnelle suppose également d'autres conditions (outre donc les compétences, l'expérience). Précédemment, il a été reconnu que tous les enquêtés bénéficiaient de certaines marges de manœuvre lors de l'exercice de leurs activités ; ces marges sont synonymes d'autonomie et de liberté d'action accordées par le manager et/ou prise par le managé, et cette autonomie et cette liberté d'action s'avèrent facilitées lorsque la confiance réciproque est éprouvée au sein des relations managériales. Dans le cas de la coopérative Districoop, le manager dirigeant élu chaque année par les membres du conseil d'administration élus eux-mêmes par les sociétaires, perçoit dans son élection un signe de confiance de la part de ses électeurs ; néanmoins, nous ne nous attardons pas sur le sujet (hors de notre propos portant sur la confiance managériale), puisque que ces membres du conseil d'administration sont des consommateurs, en principe clients du magasin, et ne peuvent être les employés de Districoop, qui ne possèdent pas l'opportunité, les statuts de la coopérative s'y opposant, de pouvoir être élus au conseil d'administration. Toujours dans cette entreprise, tous les travailleurs empruntent le tutoiement dans leurs relations y compris leurs relations hiérarchiques, et ce naturellement ; Pauline relève ce tutoiement comme un médium de la confiance. Chez Agoradis, le tutoiement entre tous les salariés — entre managers et managés, et entre pairs — est obligatoire. Vraisemblablement, selon plusieurs personnes entendues, cette obligation signifierait l'égalité de considération des managers et des employés ; seulement les employées et le responsable d'équipe, qui bien sûr se plient à cette obligation, affirment que cela ne modifie pas leur rapport avec les managers, le chef demeure le chef, disent-ils simplement en substance. Une de ces employées et ce responsable demeurent malgré ce tutoiement sur la défensive à l'encontre de leurs managers. Le tutoiement ne peut donc pas toujours se voir considéré comme une condition favorable à la confiance ; il peut parfois la signifier, parfois il ne peut modifier les sentiments éprouvés dans les relations managériales.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

Au-delà de la confiance rationnelle, conditionnelle, les relations confiantes entretenues sur une certaine durée peuvent consolider la confiance.

2.4. La confiance expérimentale

À la confiance rationnelle se greffe graduellement la confiance expérimentale exposée par plusieurs enquêtés. En effet, au fil des expériences communes, le niveau de confiance réciproque progresse au gré de la reconnaissance des capacités d'autrui et de ses manières d'agir. Elle peut aussi être remise en question à tout moment en cas de déception. Paul accorde sa confiance à ses collaborateurs, notamment, parce qu'il croit en leur capacité à évoluer, donc, il crée des circonstances qui sont favorables à cette évolution en leur offrant les outils nécessaires, qu'ils soient matériels et/ou informatifs ; aussi les accompagne-t-il dans leurs activités, de leur début et jusque dans leur finalité, jusqu'à l'entière atteinte de leurs objectifs. Ainsi dotés, les collaborateurs de Paul réussissant leurs actions, accordent leur confiance à Paul à cause de ses compétences de manager ; aussi les gratifie-t-il de quelques remerciements, de quelques encouragements, qui les confortent dans leurs capacités ; la confiance réciproque s'accroissant ainsi. La confiance expérimentale peut susciter la confiance en cascade (de managés à managés à l'égard d'un manager), puis lui succéder : en effet, les collaborateurs actuels — au moment de l'entretien — de Philippe lui ont accordé progressivement leur confiance, d'abord en fonction de ce qu'ils avaient pu apprendre de la part de ses précédents collaborateurs, en fonction donc des expériences passées d'autres personnes, ensuite en fonction de ce qu'ils observèrent de son comportement, de ses compétences, dans la pratique. La confiance expérimentale peut aussi donc ouvrir sur la confiance mutuelle.

2.5. La confiance mutuelle

Une personne accorde sa confiance à quelqu'un en fonction de la confiance que ce dernier a reçu d'autrui ; factuellement, les deux managers d'Emma se montrèrent confiants à son égard dès sa prise de fonction au sein de son nouveau lieu d'affectation, puisque précédemment ses managers lui avaient accordé leur confiance ; simultanément Emma leur a accordé la sienne, naturellement. Dans la situation de Philippe, manager de proximité, ses

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

collaborateurs étaient à l'initiative ; dans celle d'Edwige, son père était en relation de confiance avec un de ses managers, donc celle-ci procéda de même, et la confiance avec ce dernier est réciproque. Aussi ose-t-elle affirmer son désaccord lorsqu'il en advient un. D'après les faits relatés par les enquêtés, la confiance mutuelle relève parfois d'expériences contrôlées, parfois de l'évidence, voire de l'aveuglement ; mais dans les relations managériales s'invite quelquefois un soupçon de méfiance réciproque ou mutuelle.

2.6. L'expérience de l'inconfiance où se mêle confiance et méfiance et ses conséquences

Au sein d'entreprises de services, ou pour le moins, au sein de celles où les enquêtés travaillaient au moment des entretiens et dans celles où le chercheur exerça, considérant la proximité des managers et de leurs managés, et ce, quel que soit le niveau de chacun, la notion de méfiance ou de défiance nous semble inopérante dans les relations managériales communément entretenues eu égard d'une part, aux affirmations des enquêtés, puisque même celui qui la réfute en emprunte parfois la voie par son comportement ; tous donc l'expérimentent, et certains s'entendent pour dire que si la méfiance s'installe au sein des relations managériales, la rupture devient inévitable, ou qu'il convient de rétablir la confiance dès que se décèlent les prémices de la méfiance. D'autre part, notre expérience d'une vingtaine d'années de management nous le confirme : jamais, nous ne travaillâmes avec des managés en qui nous n'avions aucune confiance, mais jamais non plus avec des managés en qui nous avions une confiance absolue, radicale. Un minimum de confiance s'avérerait donc indispensable au cours des relations managériales entretenues dans ces entreprises. Pour étayer notre hypothèse, examinons des situations relatées par les personnes entendues au cours de la recherche.

Selon les enquêtés, le fait de ne pas se connaître, également la différence de niveaux hiérarchiques entre les personnes, des points de vue différents, rendraient méfiant ; nombre de théoriciens de la confiance avancent la même assertion. Par exemple, selon Daniel qui ne partage pas leur réticence qu'il considère infondée, ses collaborateurs au conseil d'administration se montrent réticents à l'égard des idées managériales que des personnes exerçant ou ayant exercé dans le domaine de la grande distribution développent ; ces collaborateurs redoutent la contamination de leurs idées par les idées de ces personnes qu'ils

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

jugent contraires à leurs valeurs sans toutefois bien les connaître. La méfiance figure aussi un certain manque d'ouverture à l'inconnu.

Philippe évalue la confiance proportionnelle à l'intensité du dialogue pratiqué entre ses collaborateurs et lui ; la baisse de cette intensité peut entraîner une certaine défiance. De plus, quelques-uns des managers de proximité entendus graduent la confiance qu'ils donnent à leurs collaborateurs en fonction des compétences de chacun, jusque, parfois, à n'en accorder aucune, disent-ils. Cependant, si aucune confiance ne transparaissait au sein de relations managériales, une rupture de collaboration se produirait ; Elsa l'affirme, son poste d'hôtesse de caisse chez Agoradis maintenu depuis près de trente années, montre que ses managers possèdent un minimum de confiance à son égard, confiance toutefois limitée aux strictes nécessités de son poste, ainsi ne lui confient-ils aucune mission de formation comme ils en offrent la possibilité à certains de ses pairs. Pourtant, dans un cas qui relève de sa santé, les managers d'Elsa la croient sur parole. En revanche, des caméras de surveillance, sans cesse en mouvement, placées au-dessus de la ligne de caisse où travaille Elsa, prouvent, selon elle, la suspicion de ses managers à l'égard des hôtes de caisses. L'appel par téléphone d'un agent de sécurité pour l'interroger sur le scanne effectif de tel ou tel article fait douter Elsa un bref instant de ses précédentes actions, puis rapidement elle se reprend et affirme qu'elle l'a effectivement scanné. Le manque de confiance manifeste de la part de ses managers conduit Elsa à éprouver de la répulsion pour son métier alors qu'auparavant elle travaillait avec plaisir ; mais auparavant, elle pouvait décider de se déplacer sans autorisation et conversait de choses et d'autres avec sa manager. Ainsi se sentait-elle considérée à l'époque comme une personne digne d'intérêts, et pas seulement considérée selon des critères économiques, par sa manager. De plus, Elsa observe des divergences entre la méthode affichée pour l'attribution de la prime d'évaluation et la réalité de son attribution. Normalement, un certain nombre de points attribués au moment de l'évaluation est nécessaire à obtention de cette prime ; en pratique, c'est le manager de proximité qui décide à qui il octroie une prime. Ainsi, Elsa considère ses managers fourbes, sournois, ils cachent leurs véritables intentions, leurs paroles manquent de transparence, ils agissent et parlent parfois par obligation, de manière affectée et non pas selon leur nature profonde. Elsa déplore donc une confiance superficielle de la part de ses managers alors qu'elle rêve d'une confiance réelle et profonde ; elle-même ne leur en accorde donc que bien peu. Raynald affirme entretenir avec son manager des relations sensiblement identiques à celles d'Elsa avec les siens, et souvent le premier s'interroge sur le

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

comportement du second à son encontre. Tous deux (Raynald et son manager) s'octroient un minimum de confiance quant au professionnalisme de l'autre ; Raynald doute quelque peu du bien fondé des propos de son manager qu'il considère œuvrer aux côtés des patrons alors qu'il estime quant à lui travailler aux côtés des employés ; selon Raynald leurs intérêts divergent. Ceci, selon lui, se voit concrétiser notamment par le fait que le montant des primes potentielles augmente en fonction du niveau hiérarchique du poste occupé par le salarié et non pas en fonction du travail fourni ; ce comportement de managers qui, tout particulièrement, rétribuent injustement le travail, conduit Raynald, plus généralement, à les suspecter. Entre Raynald — délégué syndical — et son manager, un filtre syndical fausse quelque peu la relation managériale normalement fondée sur la confiance. Le premier soupçonne le second de considérer ses propos tels ceux d'un syndicaliste — position peu appréciée au sein de certaines entreprises du secteur privé, voire du secteur public également — plutôt que de les apprécier comme des propos tenus par un responsable d'équipe. En fait, la confiance est altérée entre eux deux, simplement parce que l'un soupçonne les patrons et l'autre les syndicalistes. Raynald retient de ses formations syndicales qu'il doit se tenir sur ses gardes à l'égard de ses managers, la méfiance *a priori* semblant être privilégiée.

Igor vit une situation quelque peu différente puisque ses relations avec son manager se fondent essentiellement sur l'expérience de la confiance ; toutefois, suite au comportement de deux de ses précédents managers, Igor demeure en éveil sur les projets qui pourraient être fomentés au sein de l'équipe dirigeante ; ce dernier donc pratique la confiance avec un soupçon de méfiance. Une autre expérience de la confiance peut s'apparenter à de l'inconfiance lorsque la première s'exerce de manière contrainte. Par exemple, Elsa ne peut aucunement exprimer des doutes sur le comptage de l'argent de sa caisse par des personnes spécialisées, même si personnellement elle en émet ; elle est obligée de croire les résultats qu'ils avancent, aucune discussion n'étant possible sur le sujet, ni avec eux ni avec ses managers. L'inconfiance semble plus prégnante dans la grande entreprise relevant du secteur privé que dans les deux autres entreprises enquêtées, et se manifeste de la part du responsable de rayon et de l'hôtesse de caisse, et à leur égard, essentiellement.

Si le manque de reconnaissance figuré par un manque de confiance (confiance semblant toujours quelque peu présente dans les relations managériales des entreprises

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

enquêtées) peut produire un désamour du métier exercé, le don de confiance engendre des conséquences positives.

2.7. Les effets positifs et négatifs de la confiance

Lorsqu'un manager, en toute connaissance de cause (notamment, après avoir évalué les capacités du managé), accorde sa confiance à son managé en lui déléguant une responsabilité, une tâche, le second agit de manière autonome, le premier se porte garant des résultats obtenus ainsi que des manières de procéder et de leurs éventuelles conséquences. Le manager endosse donc la responsabilité des actions de son managé, parfois en échange de l'engagement de ce dernier quant à la réalisation effective du travail. Plusieurs managers entendus relatent des situations semblables ; le directeur intermédiaire d'Agoradis précise que la garantie s'applique dans la limite du respect des procédures. La notion de confiance rationnelle est bien présente.

Afin de ne pas décevoir son manager confiant qui lui laisse la liberté au niveau de la gestion de son temps de travail, Pauline — manager de proximité chez Districoop — se montre loyale, dit autrement, elle pratique ce qu'elle conçoit comme une juste mesure quant à ses heures supplémentaires rémunérées. Chez Kaumaserv, Philippe procède pareillement à l'égard de ses managers en évoquant avec eux honnêtement et complétement tous les sujets inhérents à son activité ; sa loyauté lui procure une part de sa sérénité. Pour l'un des deux managers dirigeants de cette même entreprise, la loyauté doit être réciproque entre managés et managers, l'autre l'exige de la part de ses collaborateurs, quant à un des managers intermédiaires, il la réfute pour invoquer la légitimité. Ces deux managers dirigeants se représentent la loyauté signifiant le respect scrupuleux des décisions entérinées à la majorité après une discussion commune où la controverse est acceptée.

Le manager intermédiaire de Districoop — qui a grandement expérimenté la méfiance de la part d'un précédent manager dirigeant — s'active plus aisément grâce à la confiance de son manager actuel, qui induit, chez lui, de la confiance en soi ; ainsi des résultats satisfaisants sont obtenus. Plusieurs enquêtés remarquent une corrélation entre la confiance de leur manager et leur efficacité au travail, et le développement de leur confiance en soi qui influe sur leur propension à prendre des initiatives. Ainsi le médium de la confiance améliorerait le niveau des résultats, et *ispo facto*, réduirait les coûts de transaction inhérents à

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

la production. Toutefois, la réduction des coûts de transaction relativement à la confiance appelle à la perplexité ; convient-il de s'en réjouir ou de la déplorer ? Premièrement, plusieurs enquêtés l'évoquèrent, la confiance évite certains contrôles, pour le moins donc en réduit le nombre ou leur profondeur de champ, un certain temps de travail du manager se voit donc libéré. Secondement, la confiance, qui diminue ces coûts de transaction, permet de passer moins de temps en discussion, ce temps se voyant toujours pris sur celui de la production pure ; aussi, la confiance peut-elle amenuiser l'expression des employés. Un des managers intermédiaire travaillant chez Kaumaserv explique que la relation de confiance, instaurée entre le manager de proximité et ses collaborateurs, fondée sur le professionnalisme et l'expérience de celui-ci, évite, dans certains cas, la controverse, par exemple préalablement à la mise en œuvre d'actions ayant trait à de nouvelles orientations politiques de l'entreprise. En d'autres termes, le directeur peut être parfois suivi sans objection ou contestation par des collaborateurs qui travaillent en confiance avec lui. La réduction du nombre des contrôles et la réduction du temps de discussion peuvent donc dans ces deux éventualités se traduire par un gain de productivité ; dans la première de ces éventualités, toutes les parties prenantes semblent gagnantes, et l'entreprise qui réduit les heures payées à contrôler, et les managés qui œuvrent plus librement ; mais dans la seconde, en limitant le débat, certaines fois, la confiance ne pourrait-elle pas agir au détriment des relations managériales, les altérer, et les managés se voir ainsi les premiers affectés ? Il conviendrait alors de préserver un temps de discussion par ailleurs, sinon cette réduction du temps d'expression pourrait s'apparenter à un danger détériorant les relations managériales où des non-dits pourraient couver un certain temps, puis déboucher sur des conflits de grande ampleur ; contradictoirement, il a été mentionné dans le paragraphe de la confiance rationnelle qu'elle préserve la libre parole.

Selon les enquêtés, la confiance en management suppose donc que le manager endosse les conséquences des actes de ses managés et ce, en minimisant les risques de travail non conforme aux attentes du manager, puisque l'expérience de la confiante incite le managé à la loyauté à l'égard de son manager lui accordant sa confiance ; cette loyauté pouvant apporter au managé la sérénité au travail. De plus la confiance initiée par son manager à l'égard de son managé, engendre la confiance en soi de ce dernier qui travaille ainsi plus sûrement et donc plus efficacement, et se trouve alors plus enclin à prendre des initiatives. Outre des gains de productivité, la confiance qui allège les contrôles permet de gagner du temps, donc de libérer des heures de travail qui peuvent être consacrées à une autre activité, par exemple à la

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

conversation. La reconnaissance sous la forme de la confiance accordée, généralement réciproquement, contribuerait donc à l'économie.

Outre donc le fait que la confiance peut produire des effets négatifs dans les relations managériales si les discussions tendent par trop à se réduire, Igor soulève un autre de ces effets négatifs. Lorsqu'il accorde sa confiance à de nouveaux salariés qui ne se révèlent pas à la hauteur de ses attentes, il est quelque peu déçu. Nous supposons que cette confiance-ci relève davantage de la confiance irrationnelle que de la rationnelle.

2.8. Les dangers de la confiance irrationnelle

Lors de la recherche, la confiance irrationnelle fut bien peu évoquée par les personnes entendues ; certaines mentionnèrent la confiance *a priori* sans plus de détail. Toutefois, une des employées d'Agoradis nous relata longuement une expérience qu'elle vécut avec ses précédents managers dans une entreprise où elle avait travaillé quelques années auparavant. Par deux fois, des managers (de proximité) d'Elvire lui laissèrent entendre qu'en considération du travail qu'elle effectuerait, son évolution hiérarchique serait envisageable au sein de cette entreprise. À chaque fois, Elvire leur accorda son entière confiance sans garantie sur le sujet. Ainsi, désirant ardemment cette évolution, elle s'activa pendant plusieurs années au-delà de ce que lui imposait son contrat de travail. Plus elle s'activait, plus sa manager de l'époque lui confiait de tâches ; elle acceptait toutes les contraintes dans l'espoir d'une promotion. Dans cette entreprise, généralement, suivant les suggestions du manager de proximité, le manager intermédiaire décidait des évolutions de carrière. Elvire, confiante, pensait que sa manager de proximité valorisait son travail auprès de ce manager intermédiaire. Factuellement, il n'en était rien. Elvire l'apprit plus tard. Elle fit donc l'expérience de la tromperie et comprit donc que la confiance aveugle pouvait se révéler un leurre. Cependant le manège recommença avec la nomination d'une nouvelle manager de proximité, une adroite et matoise affectation d'amitié, simplement, sembla-t-il ensuite à Elvire, se substitua alors aux contraintes. Elle fut à nouveau déçue et chercha du travail ailleurs. Lors de notre entretien, elle tentait d'adopter un comportement plus circonspect à l'égard des managers, tout en assurant que ceux d'Agoradis ne pratiquaient pas ainsi. En effet, elle avait déjà obtenu un échelon supplémentaire sur proposition de sa responsable d'équipe, sans avoir donc eu à le solliciter.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

3. L'ESSENTIELLE CONFIANCE DES RELATIONS MANAGÉRIALES

L'analyse des *verbatim* recueillis auprès d'employées et de managers expose la confiance comme un signe de reconnaissance indispensable dans les relations managériales, essentiellement la confiance rationnelle, par exemple assujettie à certaines conditions, telles que des capacités reconnues ou des arguments probants. Le manager en se fiant à son managé l'incite à la loyauté, ce dernier peut ainsi s'activer sereinement, sans être angoissé, de manière autonome. Également, d'une part la confiance réduit les contrôles, parfois les exclut totalement, parfois les allège ; d'autre part les résultats des contrôles la renforcent. La confiance se consolide au fil des expériences, et entraîne réciprocité et mutualité, comme son pendant l'inconfiance, qui peut être induit par le manque de naturel du manager, conduit à la suspicion du managé qui éprouve l'impression que quelque chose lui est caché, suspicion qui peut aussi provenir de divergences d'intérêts ou d'injustice salariale. Pour être opérante la confiance doit relever d'un libre choix sinon elle risque de faire surgir des soupçons. Si le manager épouse un authentique comportement d'*homo œconomicus*, il déçoit son managé et leurs relations professionnelles peuvent être compromises.

Si des relations managériales essentiellement fondées sur la confiance irrationnelle semblent pouvoir opérer efficacement dans le travail, au moins à court terme, il appert que la confiance rationnelle, conditionnelle, assure des relations managériales plus pérennes, même si nous pouvons supposer que parfois la première se mélange avec parcimonie, rationnellement, à la seconde. Tout en privilégiant les relations humaines, le « bien-être » des salariés, cette confiance contribue à l'économie, par exemple, cette contribution peut être figurée par une diminution de temps dédié au contrôle. Comme le dévoile ce chapitre, au don de confiance de son manager le managé répond par le don de loyauté ; tentons donc d'appréhender les mécanismes du don.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

CHAPITRE V

LE CHEMINEMENT DE LA RECONNAISSANCE : LE DON

Nous supposons qu'au sein des relations managériales, la reconnaissance, positive ou négative, et ses médiums analogues, par exemple la confiance ou l'inconfiance, ne représentent que les éléments du processus expérimental du don comme le propose Alain Caillé en couplant le paradigme du don et la notion de reconnaissance[301] — les hommes voulant « être reconnus comme des donateurs »[302] —, à la suite de Marcel Mauss qui observa le don sous la forme du potlatch tel « l'acte fondamental de la "reconnaissance" militaire, juridique, économique, religieuse »[303] ; reconnaissance s'exprimant en deux temps, d'abord le peuple « "reconnaît" le chef » puis « lui devient "reconnaissant" ». Précédemment, au chapitre de la reconnaissance, nous évoquâmes la théorie de Paul Ricœur au sujet de la conjugaison du verbe reconnaître, dans sa forme active, reconnaître autrui, et dans sa forme passive, être reconnu ; cet auteur avance ainsi le don de reconnaissance et la demande de reconnaissance pour soi ; Marcel Mauss considère la reconnaissance qui fonde la relation entre le chef et son peuple, relation où don et contre-don circulent.

Toutefois, interrogeons-nous : tous les médiums répertoriés s'apparentent-ils à des dons, ou certains s'avèrent-ils des échanges exigibles (donnant-donnant) tels des contrats ? Par le passé, nous ne distinguions que peu le donnant-donnant du don, à l'instar de certaines des personnes entendues durant la recherche ; l'appréhension théorique nous en offrit une distinction considérable. Factuellement, nous expérimentâmes l'expérience du don sans doute autant que celle du donnant-donnant, qui généralement est limitée dans les relations managériales aux relations purement contractuelles, où le contrat de travail régit seulement les grandes obligations et engagements entre un employeur et ses salariés, sur un fondement légal, mais peu les relations humaines entre le managé et son manager, qui vraisemblablement relevaient donc pour partie, en ce qui concerne les enquêtés et nous-même, de l'expérience du

301 *Cf.* CAILLÉ, Alain. La reconnaissance aujourd'hui : enjeux théoriques, éthiques et politiques du concept. *Revue du Mauss*, 2004, n°23, p. 110.
302 CAILLÉ, Alain. Ouverture maussienne. *Revue du Mauss*, 2010, n°36, p. 32.
303 MAUSS, Marcel. *Essai sur le don : forme et raison de l'échange dans les sociétés primitives*. Introduction de Florence Weber. Paris : PUF, 2007, p. 153.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

don, créant ainsi des liens entre managés et manager, entretenant les relations managériales, humanisant ces relations. De plus lors de nos entretiens le contrat de travail ne fut pas directement évoqué.

Nous émettons donc l'hypothèse qu'une relation hiérarchique fondée sur la notion de don peut contribuer à humaniser l'exercice du management ; ce don se voit initialement symbolisé par le don de reconnaissance auquel est adjoint notamment le don de confiance, confiance examinée plus en détail au cours du chapitre précédent. Les enquêtés considèrent essentiels ces dons de reconnaissance et de confiance dans les relations managériales. Toujours dans l'objectif de mettre en évidence quelques principes de formation managériale, nous continuerons d'examiner, ici à travers le paradigme de don, les facteurs accélérant ou ralentissant l'action humaine au travail, les conséquences de la pratique de ce paradigme qui peut servir ou desservir l'éthique et/ou les intérêts économiques de l'organisation, intérêts toutefois qu'il semble loisible d'estimer intimement liés à ceux des hommes y travaillant. Contrairement à l'idée avancée par Norbert Alter[304] et communément admise, selon laquelle les managers, principalement les dirigeants, possèdent plus de biens à offrir à leurs employés que ces derniers en ont à donner, nous présumons que les employés possèdent aussi beaucoup de biens à offrir, certes différents de ceux de ces managers, les employés se trouvant alors donc en mesure de rendre au moins autant qu'il leur a été donné, voire plus, et ainsi ne pas se sentir redevable à l'égard de leurs managers.

En préambule du cheminement de la reconnaissance à travers la notion de don, afin de mieux comprendre certains comportements humains, l'altruiste et l'égoïste se verront étudiés, ainsi que la notion d'inconditionnalité. Précisons le sens du titre de ce chapitre intitulé *Le cheminement de la reconnaissance : le don*. Ce cheminement nous appartient. En effet, l'étude des relations managériales par l'intermédiaire de la reconnaissance nous conduit à nous intéresser ensuite au paradigme de don. Le titre de ce chapitre procède donc de la progression de notre réflexion.

304 *Cf.* ALTER, Norbert. *Donner et prendre : la coopération en entreprise*. Paris : La Découverte/M.A.U.S.S, 2009, p. 50.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

1. DON SOCIAL

1.1. Altruisme et égoïsme

Les deux antonymes altruisme et égoïsme sont formés à partir de deux radicaux latins, *alter* et *ego*. Dans une des éventualités l'individu est bienveillant à l'égard d'autrui, dans l'autre il « fait preuve d'un intérêt exclusif ou excessif » pour lui-même, subordonnant ainsi « l'intérêt d'autrui au sien propre ». Toutefois, certains hommes égoïstes se réalisent en se montrant bienveillants à l'égard d'autrui, en langage philosophique, ces hommes agissent par ego-altruisme ; le terme ego-altruisme provient de l'anglais *ego-altruistic*[305]. Souvent, le comportement égoïste est attribué à l'*homo œconomicus*, l'altruisme à l'*homo donator*[306]. Toutefois, la théorie défendant ces strictes attributions s'avère bien réductrice quant aux conditions de possibilité mouvant l'homme. À l'instar de l'agir rationnel ou irrationnel, les êtres humains semblent emprunter à chacun des comportements certaines attitudes, opérant un savant dosage lors de la réflexion préalable à leurs actions ; aucun n'étant purement égoïste, aucun purement altruiste, du moins c'est l'hypothèse que nous avançons en accord avec de nombreux chercheurs[307] et contrairement à certains autres[308], notamment selon la théorie de l'échange social[309] ; ses adeptes affirment que, finalement, l'individu n'agit que dans son propre intérêt et se montre donc égoïste. Selon d'autres chercheurs, aucun comportement, entièrement orienté vers le bien d'autrui, ne peut être observé ; l'action et sa finalité étant obligatoirement réfléchies en faveur de l'acteur lors même que cette action bénéficie également à autrui, comme par inadvertance, ou pour le moins, l'individu évalue-t-il, préalablement, le bénéfice et le coût potentiels pour lui-même et n'apporte son concours à autrui que si le bénéfice prime sur le coût. L'altruisme se révèle véritable, selon cette théorie, seulement si le bien pour l'acteur parait invisible ou seulement si ce dernier ne conscientise

305 *Cf*. REY, Alain. (dir.). *Dictionnaire historique de la langue française*. Paris : Dictionnaire Le Robert-Sejer, 1992 (rééd. 2006).

306 Notion proposée par Jacques Godbout qui signifie « l'homme qui donne, l'homme qui est obligé par le don, qui est mû par cette obligation de donner, celui qui cède à l'appât du don et pas seulement à l'appât du gain ». CAILLÉ, Alain. Ouverture maussienne. *Revue du Mauss*, 2010, n°36, p. 30.

307 *Cf*. CAILLÉ, Alain. INSEL, Ahmet. Présentation. *Revue du Mauss*, 2000, n°15, p. 13.

308 Notamment « John Rawls qui construit sa désormais célèbre théorie de la justice sur la base d'un contrat entre des partenaires qui sont mutuellement indifférents les uns aux autres, chacun étant guidé par le souci d'élaborer un système de répartition qu'aucun calcul utilitariste ne pourrait faire tourner à son désavantage. » TERESTCHENKO, Michel. Égoïsme ou altruisme ? Laquelle de ces deux hypothèses rend-elle le mieux compte des conduites humaines. *Revue du Mauss*, 2004, n°23, p. 312.

309 *Cf*. MYERS, David G. Adapté par GUÉGUEN, Nicolas. *Psychologie sociale pour managers*. Paris : Dunod, (1997/2006). (Titre original : *Introduction à la psychologie sociale*), p. 321-327.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

pas l'intention de ce bien pour lui. Toutefois des interrogations subsistent au sujet de ces notions, d'altruisme et d'égoïsme, notamment, en considération de l'empathie naturelle, par exemple, à l'égard d'une personne souffrante, ou en considération « des normes sociales [...] de réciprocité ».

Deux professeurs américains, philosophe et biologiste, Elliot Sober et David Sloan Wilson, souhaitant reconsidérer l'hégémonie de la théorie de l'égoïsme, présument que l'être humain peut choisir de privilégier, et son propre bien, et celui d'autrui dans ses actions, en contradiction donc avec la pensée de l'« altruisme radical » pour qui seul le bien d'autrui importe. Leur thèse de l'altruisme suppose que l'individu est mû selon plusieurs motivations comprenant ces deux biens. « Autrement dit, l'égoïsme adopte une conception moniste des motivations humaines là où l'altruisme s'ouvre à une conception pluraliste. »[310]. L'individu altruiste n'agit donc pas résolument pour se satisfaire finalement du bien qu'il procure à autrui. Factuellement, l'individu égoïste ne profite que de ses actions personnelles, en revanche l'altruiste bénéficie indirectement des actions qu'il effectue en vue du bien d'autrui. La différence entre l'individu égoïste et l'individu altruiste réside dans l'objectif défini délibérément et préalablement à l'action ; le premier agit uniquement et toujours pour lui-même, le second pour autrui mais sans pour cela s'oublier. C'est-à-dire que l'altruiste peut penser à lui-même à condition que le bien des autres représente la finalité de ses actions ; il ne porte donc pas exclusivement obligatoirement son intérêt à autrui. Si l'égoïsme est forcément radical puisqu'il n'offre qu'une motivation — le bien de soi-même — l'altruisme présente plusieurs formes qui s'échelonnent de l'altruisme radical ou « pur » qui ne représente que des sacrifices pour l'acteur et qui peut difficilement être pratiqué, à « l'altruisme fort » où l'intérêt d'autrui l'emporte simplement sur le sien, pour parvenir à « l'altruisme faible » où la préoccupation d'autrui se trouve reléguée en second par rapport à la sienne. Toujours selon la théorie de ces auteurs, ces altruismes — fort et faible — ne prétendent pas à l'effacement de soi en faveur d'autrui, au contraire, l'individu altruiste choisit librement sa manière d'agir à l'égard d'autrui et peut refuser ainsi « la soumission », « l'obéissance aveugle » et « la servilité »[311]. Aussi gagne-t-il en estime de soi.

310 TERESTCHENKO, Michel. Égoïsme ou altruisme ? Laquelle de ces deux hypothèses rend-elle le mieux compte des conduites humaines. *Revue du Mauss*, 2004, n°23, p. 315.

311 *Cf.* TERESTCHENKO, Michel, cité par CHANIAL, Philippe. Sauver l'honneur, dompter l'envie : splendeurs et misères de la reconnaissance en démocratie selon A. de Tocqueville. In : CAILLÉ, Alain. LAZZERI, Christian. *La reconnaissance aujourd'hui*. Paris : CNRS Éditions, 2009, p. 451-452.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

Les considérations psychologiques d'Elliot Sober et de David Sloan Wilson relativement à leur théorie de l'altruisme n'ont pu être prouvées empiriquement — seulement ont-elles été confirmées par la psychologie expérimentale — la seule observation des hommes en action étant insuffisante. En effet il semble très difficile de prouver qu'un individu agit authentiquement pour le bien d'autrui ; un « préjugé pessimiste »[312] [313] quant aux intentions humaines empêcherait-il d'avancer vers une synthèse affirmant que les hommes sont capables d'altruisme ? Ces professeurs réfutent qu'il est aussi compliqué de montrer que l'homme agit uniquement selon son seul intérêt ; les deux, son intérêt et celui d'autrui, ne seraient-ils donc pas intriqués pour former l'altruisme ? En estimant l'avancement des recherches psychologiques au sujet de l'égoïsme, le philosophe Michel Terestchenko privilégie la réponse positive à cette question ; ce philosophe spécialisé en philosophie morale et politique, tout spécialement eu égard aux notions d'égoïsme et l'altruisme, affirme qu'aucune raison scientifique ne prouve la véracité de la thèse de l'égoïsme au détriment de celle de l'altruisme[314]. De plus, selon ce philosophe, l'homme n'épaulerait pas autrui pour obtenir des gratifications directes et personnelles mais pour partager avec autrui la joie induite chez ce dernier par quelque amélioration de sa situation. Les hommes seraient donc meilleurs que le laisse croire la théorie relative à l'égoïsme psychologique ; ils sont capables de donner.

Michel Terestchenko différencie « le don pour la gloire » de l'individu guidé par l'égoïsme et « le don par bienveillance » de celui qui choisit le chemin de l'altruisme[315]. En entreprise, ce chemin facilite l'intégration et la reconnaissance d'autrui ; parfois les managers l'empruntent à l'égard de leurs managés à l'encontre des méthodes managériales formelles[316]. Le sociologue Norbert Alter observe au sein de relations professionnelles des dons

312 TERESTCHENKO, Michel. Égoïsme ou altruisme ? Laquelle de ces deux hypothèses rend-elle le mieux compte des conduites humaines. *Revue du Mauss*, 2004, n°23, p. 330.

313 Afin d'illustrer ce préjugé, voyons la précision apportée par un docteur en sciences politique et historien. Dans son ouvrage sur les communautés utopiques du XIX^e^ siècle, Jean-Christian Petitfils précise qu'avec le temps et les rigueurs de la vie quotidienne, l'individualisme, les rapports de pouvoir prennent le pas sur le sentiment d'altruisme, que la nature humaine ne se voit donc nullement modifiée comme l'espéraient les membres des communautés utopistes lors de leur création. *Cf*. PETITFILS, Jean-Christian. *La vie quotidienne des communautés utopistes au XIX^e^ siècle*. Paris : Hachette, 1982, p. 227-235.

314 *Cf*. TERESTCHENKO, Michel. Égoïsme ou altruisme ? Laquelle de ces deux hypothèses rend-elle le mieux compte des conduites humaines. *Revue du Mauss*, 2004, n°23, p. 333.

315 *Cf*. ALTER, Norbert. *Donner et prendre : la coopération en entreprise*. Paris : La Découverte/M.A.U.S.S, 2009, p. 211.

316 *Cf*. ALTER, Norbert. *Donner et prendre : la coopération en entreprise*. Paris : La Découverte/M.A.U.S.S, 2009, p. 213-214.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

partiellement gratuits, sans pour cela que leurs donateurs soient guidés par le seul intérêt économique ; il conviendrait plutôt de les apparenter à des actes conditionnels[317].

1.2. Conditionnel et inconditionnel

À peine évoqués à propos de la confiance, les vocables gravitant autour du mot condition peuvent également éclairer l'agir humain dans l'expérience du don. Contradictoirement, une action, un geste, pour être érigés en don doivent être gratuits, toutefois la représentation de la gratuité purement gratuite, raisonnable, n'existe pas à l'exemple de l'altruisme radical. L'homme agit suivant certaines conditions plus ou moins conscientes, à l'instar de ses choix rationnels ou irrationnels. Le sociologue, Alain Caillé[318], propose le concept d'« inconditionnalité conditionnelle » pour démêler la gratuité du don et ses conditions de possibilité. Certaines philosophies, que cet auteur regroupe sous la « rubrique du contractualisme », tentent d'expliquer l'agir humain en le sous-tendant par la notion de contrat à l'égard d'autrui ou de soi-même, contrat qui occulterait quelque peu la gratuité en réduisant toute action humaine à un acte contre un autre, ces actes égalisant « créances » et « dettes », « droits » et « devoirs »[319]. Cependant de grands théoriciens, tels qu'Émile Durkheim, Karl Marx, Alexis de Tocqueville, respectivement, affirme, rêve ou observe une part d'inconditionnel dans cette action. Tocqueville et Max Weber en appellent même à la religion afin de combler, en quelque sorte, le besoin humain d'irrationalité dans une société par trop rationalisée ; l'inconditionnalité étant naturellement indispensable aux hommes, il s'avère nécessaire de la considérer à l'extérieur de la sphère économique afin de ne pas compromettre la confiance rationnelle accordée au contrat. Ainsi la « pensée de la conditionnalité » dédaigne-t-elle quelque peu l'inconditionnalité tout en la reconnaissant réelle, alors que l'inconditionnalité accepte, en intriquant les deux formes, sans formuler donc de hiérarchie, la conditionnalité ; cette condionnalité subordonnant les « intérêts de l'être » aux « intérêts instrumentaux »[320]. « La pensée conditionnaliste » introduit des contrats, des conditions, au sein des relations sociales, auxquels est adjoint une instance afin d'en garantir

317 *Cf.* ALTER, Norbert. *Donner et prendre : la coopération en entreprise*. Paris : La Découverte/M.A.U.S.S, 2009, p. 45-47.

318 *Cf.* CAILLÉ, Alain. *Anthropologie du don : le tiers paradigme*. Paris : Éditions La Découverte, 2007 (1re éd. 2000), p. 93-120.

319 CAILLÉ, Alain. *Anthropologie du don : le tiers paradigme*. Paris : Éditions La Découverte, 2007 (1re éd. 2000), p. 96.

320 CAILLÉ, Alain. *Anthropologie du don : le tiers paradigme*. Paris : Éditions La Découverte, 2007 (1re éd. 2000), p. 101-102.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

leur « effectivité », dénommée par Alain Caillé « instance de conditionnalité inconditionnelle. »[321] ; l'introduction contractuelle étant rendue nécessaire par la nature humaine définie, selon cette pensée, comme porteuse de lutte ou d'« indifférence ». Au contraire, « la pensée de l'inconditionnalité conditionnelle » présume que la nature des hommes est d'abord sociable, donc les hommes se montrent désireux de se lier avec autrui inconditionnellement, et qu'ainsi les relations contractuelles conditionnelles peuvent s'instaurer ; ici, les intérêts de l'être priment sur les intérêts instrumentaux.

Alain Caillé[322] distingue plusieurs manières d'opérer dans l'inconditionnalité qui aboutissent à deux formes d'inconditionnalité. « La violence » oblige les hommes à l'action inconditionnelle d'où sortira un « vainqueur », obligeant autrui inconditionnellement. La violence n'étant pas souhaitable socialement, l'autorité du pouvoir sociale repose sur la « spontanéité » où l'action sous contrainte est volontaire et inconditionnelle. La violence et la contrainte qui n'offrent aucune possibilité de discussion, représentent une « inconditionnalité inconditionnelle ». Au contraire, la liberté et la spontanéité supposent une « inconditionnalité de l'inconditionné ». Au sein des relations sociales, les notions « inconditionnalité et inconditionné, conditionnalité (plus ou moins) inconditionnelle et inconditionnalité (plus ou moins) conditionnelle, coexistent toujours selon des alliages et des proportions infiniment variées. »[323]. En fonction des périodes historiques ou des groupes sociaux, l'inconditionnalité ou la conditionnalité s'alternent ; le danger pour les relations humaines non violentes et respectueuses de la liberté de chacun, surgirait si la conditionnalité conditionnelle devenait hégémonique, si la part de la confiance irrationnelle s'estompait au seul profit de la confiance rationnelle.

Si les hommes se comportent plutôt de manière altruiste, agissent inconditionnellement selon certaines conditions, cela signifie qu'ils considèrent également le comportement d'autrui et leur environnement avant toute entreprise.

321 CAILLÉ, Alain. *Anthropologie du don : le tiers paradigme*. Paris : Éditions La Découverte, 2007 (1re éd. 2000), p. 108.
322 *Cf.* CAILLÉ, Alain. *Anthropologie du don : le tiers paradigme*. Paris : Éditions La Découverte, 2007 (1re éd. 2000), p. 109-115.
323 CAILLÉ, Alain. *Anthropologie du don : le tiers paradigme*. Paris : Éditions La Découverte, 2007 (1re éd. 2000), p. 114.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

1.3. Réciprocité, mutualité et égalité

Selon le sémiologue et philosophe Charles Sanders Peirce (1839-1914), la personne qui donne un objet à une autre, considère cette autre, délibérément, dès le don, propriétaire de cet objet. Dans l'échange, exposé par l'ethnologue Claude Lévi-Strauss (1908-2009), le donataire en acceptant l'objet s'engage à « donner en retour ». Ainsi ce donataire s'introduit-il dans le processus de la réciprocité, et pour s'y maintenir, donne à son tour en respectant les règles de l'échange ; les trois actes, donner, recevoir, rendre, relevant d'un seul et même dispositif d'interaction qui est le don. Aussi, le don cérémoniel possède ses propres codes ; le philosophe et anthropologue Marcel Hénaff suppose que Marcel Mauss n'a pas cru bon de préciser — tellement peut-être cela était évident — que le don s'inscrivait dans un tel processus. En revanche, dans des écrits postérieurs à celui de l'*Essai sur le don*, Marcel Mauss distingue plusieurs types de réciprocités au sein des relations sociales. Au préalable, il convient de ne pas confondre réciprocité et égalité ; par exemple, les relations entre l'homme et la femme sont réciproques, affirme Marcel Mauss eu égard aux peuples qu'il étudia, mais non pas égalitaires quant aux donations[324]. Aux notions de « réciprocité immédiate », « directe, symétrique et simultanée », Marcel Mauss ajoute la « réciprocité différée » qu'il observa, parfois — la première y étant aussi pratiquée — entre les générations. Entre les générations, le don prend le chemin de la cascade pour revenir parfois à sa source ; en effet, une personne donne à une autre qui rendra à une troisième qui rendra à une quatrième qui rendra, peut-être, à la première. Ainsi sont transmis, comme légués, « des manières, des savoirs, des vertus, des représentations, des croyances, des brimades, des biens. »[325]. En fait le don est rendu à une personne qui n'a pas encore donné, sauf à considérer que les descendants d'une génération ne sont que « les substituts ou des revenants » de leurs proches ou lointains ascendants. Marcel Mauss dénomme conséquemment ce concept « réciprocité alternative indirecte »[326], où une distance temporelle s'établit entre le don et le contre-don, où une partie des protagonistes semble différente mais tellement liée par l'expérience du don, qu'elle peut être considérée comme étant constituée de parfaits remplaçants des donateurs. La reconnaissance du don se pratique alors par personnes interposées, le contre-don effectué en

324 Alain Testart relève la même inégalité de valeur des dons dans les relations managériales pourtant généralement fondées sur la réciprocité. *Cf.* TESTART, Alain. *Critique du don : études sur la circulation non marchande*. Paris : Syllepse, 2007, p. 62.

325 HÉNAFF, Marcel. Mauss ou l'invention de la réciprocité. *Revue du Mauss*, 2010, n°36, p. 62.

326 HÉNAFF, Marcel. Mauss ou l'invention de la réciprocité. *Revue du Mauss*, 2010, n°36, p. 84.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

faveur de la nouvelle génération, gratifiant la précédente, les générations demeurant dépendantes les unes des autres, confiantes les unes à l'égard des autres, la plus ancienne se préoccupant de l'avenir de la suivante. « Ce mouvement de report, déport et retour qui fait passer du face-à-face agonistique et de l'échange duel immédiat au tressage social complexe des relations dans la durée est le mouvement même de transformation de la réciprocité en mutualité. »[327]. Le don et son contre-don ne s'envisagent plus seulement entre deux personnes ou deux groupes de personnes — le second répondant plus ou moins rapidement au premier —, mais s'épanouit au sein de la société dans « une éthique de partage »[328] temporellement illimitée. La force du don — que nous évoquerons plus longuement avec Marcel Mauss — « incite celui qui reçoit à donner à son tour (et non pas à rendre), soit à celui qui lui a donné soit à un tiers. »[329] et ce, entre pairs, entre ascendants et descendants ; le don initial « enclenche la spirale du don »[330]. En sociologie du travail, Norbert Alter[331] souligne la réciprocité du don qui s'étend à un ensemble de salariés pour se transformer en mutualité du don. Illustrons le propos historiquement.

Vers l'an mil, le poème héroïque et historique *Beowulf*[332] retrace en vieil anglais l'histoire d'un prince-héros scandinave ayant vraisemblablement vécu aux environs du VI^e^ siècle. Outre la narration de combats merveilleux, les relations entre un gouvernant (roi ou chef d'armée) et ses gouvernés (princes ou soldats) s'y voient étudiées ; les dons y sont intrinsèques, mutuels entre générations mais aussi réciproques. Dans cette histoire, Beowulf est un chef célèbre grâce à sa valeur guerrière et grâce à ses généreux dons ; il est donc reconnu à travers le pays. Apprenant les embarras du roi Hrothgar, Beowulf se propose de lui porter secours avec ses guerriers. Lorsque le roi le reçoit, il lui rappelle que dans le passé, il mit « fin à la vindicte en achetant une conciliation »[333] en faveur du père de Beowulf qui lui avait demandé assistance afin de mettre un terme à ses différends avec les Wylfiens. Ainsi Hrothgar signifie à Beowulf qu'il accepte son aide comme un contre-don en paiement de sa dette. Par ailleurs, selon une maxime de Tacite : « Les chefs combattent pour la victoire, les

327 HÉNAFF, Marcel. Mauss ou l'invention de la réciprocité. *Revue du Mauss*, 2010, n°36, p. 85.
328 HÉNAFF, Marcel. Mauss ou l'invention de la réciprocité. *Revue du Mauss*, 2010, n°36, p. 85.
329 GODBOUT, Jacques T. De la continuité du don. *Revue du Mauss*, 2004, n°23, p. 230.
330 CHANIAL, Philippe. L'instant fugitif où la société prend. *Revue du Mauss*, 2010, n°36, p. 530.
331 *Cf.* ALTER, Norbert. *Donner et prendre : la coopération en entreprise*. Paris : La Découverte/M.A.U.S.S, 2009, p. 111-114.
332 *BEOWULF*. Traduit, introduit et annoté par André Crépin. Paris : Librairie Générale Française, 2007. 254 p.
333 *Cf. BEOWULF*. Traduit, introduit et annoté par André Crépin. Paris : Librairie Générale Française, 2007, p. 67, verset 470.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

compagnons pour leur chef. »[334], aussi, dans *le Beowulf*, le roi des Danois Hrothgar est présenté comme le « donneur de trésors »[335] qui offre généreusement des biens aux guerriers afin de les inciter à rejoindre son armée, ce roi les récompensant aussi abondamment lorsqu'ils combattent pour lui, afin de se les attacher de façon pérenne. Lors d'une cérémonie publique, assis sur le « siège des dons », ces récompenses — généralement des armes saisies sur l'ennemi — Hrothgar les donne aux soldats valeureux dans un palais spécialement construit à cet effet, valorisant donc le donateur, les donataires et les dons. Dès leur plus jeune âge, les princes sont encouragés à donner afin de se garantir un entourage d'hommes prêt à se sacrifier pour eux, des victoires plus certaines. Ajouter aux armes, des anneaux d'or peuvent symboliser ces dons qui scellent la collaboration entre le chef et ses guerriers ; en les recevant, ceux-ci promettent loyauté à celui-là. Toutefois, la trahison demeure une éventualité, l'expérience du don comportant la liberté d'action, liberté de recevoir ou de refuser, de rendre, de mettre un terme à cette expérience. Cette illustration précise « la réciprocité alternative indirecte », la mutualité, le roi donne et les chefs militaires donnent à leur tour ; toutefois le don n'égale pas le contre-don.

L'anthropologue anglais David Graeber confond ou amalgame quelque peu les notions de réciprocité et d'égalité au sein des relations économiques ; toutefois cet auteur souligne la diversité des mobiles moraux qui fondent le don. Selon David Graeber[336], en référence d'écrits de Marcel Mauss, coexistent et ont toujours coexisté plusieurs types de comportement dans les relations humaines économiques, et les hommes en adoptent un tour à tour en fonction des circonstances. Suivant les périodes historiques ou suivant les communautés humaines certains comportements s'avèrent plus prégnants que d'autres. Dans la réalité, ces types s'avèrent perméables entre eux. Cet auteur perçoit donc sous le générique don « trois logiques morales ». La première logique, intentionnellement nommée par lui « le communisme » — non pas en considération de la propriété des biens — suppose des relations humaines solidaires, d'entraide, conviviales, où chaque homme coopère à dessein avec autrui selon deux principes respectés par tous, « ses capacités » et « ses besoins », qu'il s'agisse d'une simple conversation ou d'un projet professionnel élaboré. Ici, les dons ne sont pas égaux

334 STÉVANOVITCH, Colette. Les épithètes désignant les rois et les guerriers dans Beowulf. In ALAMICHEL, Marie-Françoise (Coord.). *Lecture d'une oeuvre : BEOWULF : symbolismes et interprétations*. Paris : Éditions du temps, 1998, p. 43.

335 *Cf.* STÉVANOVITCH, Colette. Les épithètes désignant les rois et les guerriers dans Beowulf. In ALAMICHEL, Marie-Françoise (Coord.). *Lecture d'une oeuvre : BEOWULF : symbolismes et interprétations*. Paris : Éditions du temps, 1998, p. 39-57.

336 *Cf.* GRAEBER, David. Les fondements moraux des relations économiques : une approche maussienne. *Revue du Mauss*, 2010, n°36, p. 51-70.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

(réciproques selon l'auteur), toute forme de calcul s'y voit banni ; en d'autres termes, les hommes s'activent comme si l'endettement relationnel demeurait ouvert *ad vitav aeternam*. En revanche, dans la deuxième logique morale, « l'échange », les protagonistes soldent à chaque fois la dette, ils peuvent décider après chaque échange de continuer leur relation ou de l'interrompre. En fonction des situations, les hommes agissent différemment, par exemple, à l'égard de personnes de connaissance, avec qui chacun a un intérêt à entretenir la relation, et en présence de commerçants ou d'étrangers. Cette deuxième logique se voit qualifiée par David Graeber de réciproque et d'égale en valeur ou presque. Par exemple, dans l'échange économique, chacun des protagonistes peut tenter de sortir gagnant de la transaction, ainsi, dans l'échange d'objet contre objet, soit la générosité peut primer sur le gain, éventuellement afin de rester maître du jeu, soit cet échange peut s'apparenter au « donnant-donnant », la valeur de ces objets étant équivalente. L'échange considérant des objets de même valeur, présume l'égalité des personnes en présence. Demander ou accepter un don-échange revient à accepter de rendre ce que le donateur considère comme équivalent. L'échange suppose des biens positifs mais, aussi parfois, le donataire reçoit des dons synonymes de préjudices, d'infortunes. Lors de la logique de l'échange, la réciprocité (égale) se voit donc convoquée alors qu'elle n'est observée ni dans le communisme — où la hiérarchie est absente et où la différence des possibilités et des besoins de chacun est reconnue et acceptée — ni dans la troisième logique morale nommée, par cet auteur, « hiérarchie », où les relations s'entendent entre des personnes de niveaux sociaux qui se distinguent. Dans cette troisième logique, chacun apporte à l'autre selon ses possibilités et selon ses besoins qui se voient décrétés par les personnes socialement supérieures ; quelquefois la discussion est possible entre les protagonistes ; par exemple, un usage relevé au Moyen Âge le laisse voir, entre les paysans et les seigneurs, les uns cultivaient les terres pour produire la nourriture, de nombreux biens nécessaires aux autres qui assuraient leur sécurité. Le montant des dons des premiers s'établissait en fonction des dons donnés les années précédentes ou de la coutume, le contre-don des seconds n'était pas véritablement calculé mais reposait sur le même principe du « précédent » à l'instar des dons d'aumône, comme nous les évoquerons *infra*. Lors de dons d'aumône, le donataire ne rend pas égalitairement le don reçu mais espère recevoir, ultérieurement, de la part d'un même donateur, un don analogue au premier. Aucune réciprocité, selon David Graeber, n'est observée dans les relations hiérarchiques, nous y observons plutôt l'absence d'égalité. De par ces coutumes, en considération de la position

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

sociale de chacun, de son identité, la personne donne telle ou telle chose, sa position sociale prédétermine donc son don. Par la suite, nous étudierons plus amplement ces relations selon les écrits de Xénophon.

Les relations communistes reposent sur des principes moraux et de plaisir entretenues au sein de communautés. Au cours des relations fondées sur l'échange, la compétition et la contrainte peuvent s'immiscer ; ces dernières relations impliquent des protagonistes quelque peu autonomes. Enfin les relations hiérarchiques en appellent à la coutume ou au précédent. En fonction des circonstances, l'homme adopte l'entièreté de l'une de ces trois logiques ou une partie de plusieurs d'entre elles. Reposons-nous maintenant sur l'écrit de l'inventeur, du régénérateur des conceptions des relations humaines fondées sur le don.

1.4. L'essence de l'esprit du don chez Marcel Mauss

Dans son *Essai sur le don*, sous-titré *Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*, Marcel Mauss[337] étudie empiriquement dans les trois premiers chapitres les relations humaines fondées sur la notion de don — composée de « trois thèmes du même complexus »[338] : donner, recevoir, rendre — au sein de plusieurs sociétés, puis il conclut, dans un dernier chapitre, sur la possibilité de transposer le paradigme du don à la société contemporaine du deuxième quart du XX^{e} siècle. Intéressons-nous essentiellement à ce dernier chapitre puisque nombre d'auteurs[339] ont étudié attentivement les autres. Marcel Mauss observe des pratiques empreintes de l'esprit du don qui subsistent dans cette société à tendance marchande ; cet auteur croit « avoir ici trouvé un des rocs humains sur lesquels sont bâties nos sociétés »[340], le don permettant de comprendre les relations humaines à partir d'une expérience parmi d'autres. Marcel Mauss se réjouit d'observer encore les comportements de l'*homo donator* et regrette les comportements de l'*homo œconomicus*. Reprenant l'idée que « la chose reçue n'est pas inerte. Même abandonnée par le donateur, elle est encore quelque

337 *Cf.* MAUSS, Marcel. *Essai sur le don : forme et raison de l'échange dans les sociétés primitives*. Paris : PUF, 2007, p. 77-248.

338 MAUSS, Marcel. *Essai sur le don : forme et raison de l'échange dans les sociétés primitives*. Paris : PUF, 2007, p. 87.

339 *Cf.* notamment un ouvrage récent : ATHANÉ, François. *Pour une histoire naturelle du don*. Paris : Puf, 2011. 332 p.

340 MAUSS, Marcel cité par BERTHOUD, Gérard. Penser l'universalité du don : à quelles conditions. *Revue du Mauss*, 2004, n°23, p. 364.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

chose de lui. »[341], la valeur d'un don, par cela même, dépasse la valeur de la chose donnée. Par exemple, chez les Maori, le don recèle un « pouvoir spirituel » appelé le *hau* qui oblige le donataire à donner le cadeau reçu à un tiers, qui lui en rend un autre, que le donataire rendra au premier donateur ; ainsi est initiée une dynamique du don. « Le don ne se réduit pas à donner quelque chose à quelqu'un. […] Il consiste à *se donner* à quelqu'un par la médiation de quelque chose »[342]. De plus le donateur domine le donataire tant que ce dernier n'a pas rendu le don ; dans le cas où le donateur n'attend pas de contre-don, le donataire peut interpréter ce don comme une aumône par laquelle ce donataire peut se sentir l'obligé du donateur. Cependant le don n'est pas synonyme de charité. Lorsqu'un processus de don est initié par un donateur plusieurs possibilités s'ouvrent alors au donataire, soit ce dernier rend un contre-don égal au don, ainsi le donataire accepte la puissance du donateur, soit le contre-don est supérieur, leur relation s'inverse donc ; les « dons se caractérisent par une *asymétrie alternée des positions* »[343]. Dans les sociétés archaïques, le donateur cherche à montrer sa puissance, sa supériorité à travers ses dons ; à ce propos, Marcel Mauss doute de la différence sentimentale des hommes contemporains avec ceux de ces sociétés. La tradition française — ainsi que celle de nombreux pays — suppose d'accepter puis de rendre « invitation » et « politesse », il ne convient pas de « rester en reste »[344], voire même le contre-don subissant quelque plus-value. Ainsi, le sociologue, cofondateur de l'Institut d'ethnologie, apprécie les mérites de l'assurance sociale — émergente à l'époque — telle la contre-partie d'un travail due par l'employeur et/ou la société au travailleur, en plus de son salaire ; l'acquittement du seul salaire ne délivrant pas complétement le receveur de sa dette ; le donataire, en l'occurrence l'employeur, doit donner plus s'il souhaite fidéliser ses salariés dans son entreprise ; il se trouve, à la fois obligé et libre, de procéder ainsi. Alain Caillé précise que « cette obligation est obligation de liberté. »[345], liberté d'initier un processus de don, liberté de l'interrompre, volontairement. Une société ou une entreprise se préoccupant de la santé, de l'éducation des individus ou tout simplement attentionnée aux personnes en tant que telles, à la coopération,

341 MAUSS, Marcel. *Essai sur le don : forme et raison de l'échange dans les sociétés primitives*. Introduction de Florence Weber. Paris : PUF, 2007, p. 84.

342 MAUSS, Marcel cité par GODBOUT, Jacques T. De la continuité du don. *Revue du Mauss*, 2004, n°23, p. 235.

343 BERTHOUD, Gérard. Penser l'universalité du don : à quelles conditions. *Revue du Mauss*, 2004, n°23, p. 354.

344 MAUSS, Marcel. *Essai sur le don : forme et raison de l'échange dans les sociétés primitives*. Introduction de Florence Weber. Paris : PUF, 2007, p. 220.

345 CAILLÉ, Alain. *Anthropologie du don : le tiers paradigme*. Paris : Éditions La Découverte, 2007 (1re éd. 2000), p. 36.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

se verra bénéficiaire en retour ; l'anthropologue invite les décideurs à mêler raisonnablement des sentiments généreux et honnêtes au sein des relations contractuelles ; l'argent ne peut seul être présent. Il convient de retrouver « la joie de donner en public » ; « l'honneur, le désintéressement, la solidarité corporative »[346] en vigueur au sein de certaines « professions libérales », qui doivent servir d'exemple à la société, devraient être expérimentés plus largement. Dans l'étude de maintes relations humaines au sein de diverses sociétés, Marcel Mauss constate toujours que dans l'expérience du don, l'obligation — de donner, de recevoir, de rendre — se mêle à la liberté — de donner, de recevoir ou de refuser, de rendre — autant que l'intérêt est associé au désintérêt ; le retour sert à s'acquitter en quelque sorte du don, son expérience engendre ou maintient le lien social, l'interdépendance des hommes, chacun y trouvant un intérêt d'un point de vue moral et/ou matériel ; en langage maussien, le don renferme une force « mystique et pratique »[347] qu'il transmet par la chose donnée. Comme il se dit en langage courant, « c'est l'intention qui compte », cette chose important peu en elle-même. Dans son travail, le travailleur, à la fois *homo œconomicus* et *homo donator*, produit un bien, un service, en donnant « quelque chose de soi ; son temps, sa vie. »[348] ; en échange, en plus de son salaire, afin qu'il soit motivé, plus efficace, le don managérial s'impose. Dans les dons des managés et des managers — comme dans ceux de la majorité des individus — s'entremêlent l'intérêt — notamment celui de la coopération — et le désintérêt de chacun, le don plaisir. Nous venons d'évoquer les dons essentiellement dans la sphère professionnelle mais ils s'observent dans toutes les sphères de la société et sous différentes formes. Par exemple, en Polynésie, tout se donne et se rend « nourriture, femmes, enfants, biens, talismans, sol, travail, services, offices sacerdotaux et rangs »[349] et ce, à de multiple occasions. En conclusion, Marcel Mauss incite les individus ou groupes d'individus à « savoir — s'opposer sans se massacrer et se donner sans se sacrifier les uns aux autres. »[350]. Au-delà de la valeur du bien échangé, matériel ou immatériel, le don offre la possibilité aux hommes de s'allier ensemble en passant d'une situation de lutte à l'entente, « de la défiance à la

346 MAUSS, Marcel. *Essai sur le don : forme et raison de l'échange dans les sociétés primitives*. Introduction de Florence Weber. Paris : PUF, 2007, p. 226.
347 MAUSS, Marcel. *Essai sur le don : forme et raison de l'échange dans les sociétés primitives*. Introduction de Florence Weber. Paris : PUF, 2007, p. 233.
348 MAUSS, Marcel. *Essai sur le don : forme et raison de l'échange dans les sociétés primitives*. Introduction de Florence Weber. Paris : PUF, 2007, p. 239.
349 MAUSS, Marcel. *Essai sur le don : forme et raison de l'échange dans les sociétés primitives*. Introduction de Florence Weber. Paris : PUF, 2007, p. 90.
350 MAUSS, Marcel. *Essai sur le don : forme et raison de l'échange dans les sociétés primitives*. Introduction de Florence Weber. Paris : PUF, 2007, p. 247.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

confiance »[351]. Au sein des relations sociales, le don procède « aussi de l'obligation, de la spontanéité, de l'amitié et de la solidarité »[352].

Marcel Mauss considère également le don lorsqu'il présente des conséquences moins salutaires. Ainsi, le don engage la personne qui accepte le don, à l'égard de celle qui l'a donné ; en « très anciennes langues germaniques », le même mot *gift* désigne à la fois don et poison ; l'anthropologue souligne donc « le danger que représente la chose donnée ou transmise »[353], cette chose peut être un bienfait ou, Marcel Mauss le précise, parfois être maléfique comme le suggèrent certaines légendes. Alain Caillé insiste en conclusion de son *anthropologie du don*, sur « le don de méfaits » ; factuellement les dons ne représentent « pas seulement de l'amour ou de l'amitié, mais aussi de la haine et du ressentiment. ». Revenons à nos préoccupations, au travail, le processus du don — donner-recevoir-rendre — transcende la chose donnée, métamorphose les relations humaines, crée des liens relationnels, figure la reconnaissance ; la lutte, l'inconfiance s'effaçant momentanément pour laisser la place au respect, à la confiance ; mais demeurent sous-jacentes quatre dimensions nommées « désintérêt-prendre-refuser-garder »[354] qui peuvent illustrer la non-reconnaissance, la reconnaissance négative, l'invisibilité. Maintenant efforçons-nous d'élargir encore l'angle de la vision que nous portons sur le don en nous posant cette question : l'action sociale peut-elle être examinée à travers l'expérience du don ?

1.5. Paradigme du don et action sociale

Le sociologue Alain Caillé propose d'étudier les relations sociales, non plus seulement par l'intermédiaire des seuls faits sociaux relevant de collectifs suivant l'holisme méthodologique, pour qui les relations sociales sont naturelles, non plus seulement par l'intermédiaire de faits d'individus considérés séparément, à l'exemple de l'individualisme méthodologique, mais d'adjoindre à ces méthodologies — en quelque sorte pour les dépasser — le paradigme du don où les individus et la société se voient observés en interaction au

351 CAILLÉ, Alain. *Anthropologie du don : le tiers paradigme*. Paris : Éditions La Découverte, 2007 (1re éd. 2000), p. 10.
352 CAILLÉ, Alain. *Anthropologie du don : le tiers paradigme*. Paris : Éditions La Découverte, 2007 (1re éd. 2000), p. 16.
353 MAUSS, Marcel. *Essai sur le don : forme et raison de l'échange dans les sociétés primitives*. Introduction de Florence Weber. Paris : PUF, 2007, p. 216.
354 CAILLÉ, Alain. *Anthropologie du don : le tiers paradigme*. Paris : Éditions La Découverte, 2007 (1re éd. 2000), p. 263.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

cours de situations relevant du don ; les points de vue individuel et collectif étant synthétisés[355]. Cet auteur ne recherche pas des « solutions » à l'aide du paradigme du don qu'il estime « antiparadigmatique », mais plutôt à susciter des questions vis-à-vis de la « triple obligation » du don — donner, recevoir, rendre — que le sociologue qualifie d'universel[356]. Dans ce paradigme, le collectif ne surplombe pas l'individu comme dans l'holisme où il est contraint socialement, l'individu ne revendique pas sa prééminence sur le collectif comme dans l'individualisme où l'intérêt de l'individu prime ; holisme et individualisme reposant donc sur un seul aspect de l'action ; le don, lui, s'intéresse aux interactions des individus entre eux au sein de la société. « Le pari sur lequel repose le paradigme du don est que le don constitue le moteur et le performateur par excellence des alliances. »[357]. Le don initie et entretient la participation relationnelle des hommes entre eux, maïeuticien de la confiance par le don, l'individu se déclare unique au sein de la vie collective incluse dans l'environnement social.

Alain Caillé développe la théorie multidimensionnelle de l'action initiée par Marcel Mauss suivant les quatre motivations inhérentes au don, couplées en deux notions de sens opposés, motivations indissociables et délicatement intriguées les unes dans les autres, comme sont inséparables les trois obligations du don — donner, recevoir, rendre. La paire la plus énigmatique de ces motivations, qui souvent prête à discussion, est celle de l'intérêt et du désintéressement, désintéressement parfois interprété comme une « absence d'intérêt » alors qu'Alain Caillé propose le terme « d'aimance »[358] pour traduire et définir le désintéressement qui s'adresse à soi, et qui n'est en fait, que « l'intérêt pour autrui ». L'autre paire comprend l'obligation et la liberté, obligation morale soumise à la Loi, aux normes environnementales, liberté de commencer l'expérience du don, liberté d'y mettre fin, liberté où s'invite « la spontanéité et la création ». Cet auteur associe à ces quatre motivations du don, trois « formes d'harmonisation » ; la « naturelle », contractuelle ou économique soumise au mobile de l'intérêt, l'« artificielle », légale, contraignante ou manipulatrice, la « spontanée », qui peut se résumer par l'expression « d'harmonisation par l'enthousiasme », en d'autres termes, par la passion qui se produit en toute liberté, spontanément. À la fameuse trilogie de Marcel Mauss — donner, recevoir, rendre — Alain Caillé propose d'ajouter le temps d'attente du don, celui

355 *Cf.* CAILLÉ, Alain. La reconnaissance aujourd'hui : enjeux théoriques, éthiques et politiques du concept. *Revue du Mauss*, 2004, n°23, p. 113.

356 *Cf.* CAILLÉ, Alain. *Anthropologie du don : le tiers paradigme*. Paris : Éditions La Découverte, 2007 (1re éd. 2000), p. 71.

357 CAILLÉ, Alain. *Anthropologie du don : le tiers paradigme*. Paris : Éditions La Découverte, 2007 (1re éd. 2000), p. 19.

358 *Cf.* CAILLÉ, Alain. *Anthropologie du don : le tiers paradigme*. Paris : Éditions La Découverte, 2007 (1re éd. 2000), p. 65.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

de « la demande » ; nous préférons quant à nous assimiler ce temps d'attente du don à un temps d'espoir[359], cette notion d'espoir nous paraissant traduire plus subtilement, plus justement, les sentiments du donateur lors de ce temps tout spécifique. En effet, la demande de don n'apparaît sans doute que rarement formulée, alors que les hommes espèrent le don, peut-être en laissant parfois seulement cet espoir s'entrevoir, la demande se trouvant donc exprimée de manière sous-jacente. Ainsi cette trilogie devenue pour ainsi dire un tétraodion[360], voire, plus prosaïquement, une sorte de tétrapode puisque « organisés en deux couples cohérents, la demande et le don qui y satisfait, la réception du don et son retour »[361], comme les vertébrés éponymes quant à la répartition de leurs membres. Alain Caillé associe ensuite les motivations de l'action et ce tétraodion : 1) le don, donner, se décide spontanément, en toute liberté, 2) l'obligation de rendre par un contre-don acquitte le donataire à l'égard du donateur, 3) la réception, recevoir, où l'intérêt pour soi prime, et, 4) la demande qui signifie l'intérêt porté à autrui. Si nous transposons ces intérêts (pour soi et pour autrui) à la notion de reconnaissance, il semble que nous pouvons les associer à la demande et à la réception de la reconnaissance ; de plus, la reconnaissance peut être donnée spontanément, puis sa réciprocité (rendre donc) s'imposer comme obligatoire. Les dons ne représenteraient donc que les médiums de la reconnaissance, comme l'affirme depuis plusieurs années Alain Caillé. Toutefois, nous supposons que certains des médiums identifiés lors de notre enquête, ne peuvent être assimilés à des dons, même si les dons épousent plusieurs formes.

1.6. Multiformité du don

Alain Caillé distingue deux formes de don, le « don agonistique » — où les hommes se montrent rivaux — que Marcel Mauss étudie tout particulièrement dans son *Essai sur le don*, et le « don-partage » — où les hommes se montrent alliés, associés, partenaires — que le sociologue Jacques Godbout examine à travers le comportement de couples de personnes vivant ensemble. Au sein de ces couples les deux personnes se répartissent naturellement les contributions matérielles ou intellectuelles du ménage, l'entente perdurant

359 Alain Caillé évoque « l'espoir du retour » du don, à l'instar, par ailleurs, d'autres auteurs. *Cf*. CAILLÉ, Alain. *Anthropologie du don : le tiers paradigme*. Paris : Éditions La Découverte, 2007 (1re éd. 2000), p. 119.

360 « Hymne en quatre parties (chanté le Vendredi saint dans l'Eglise grecque). ». REY, A. MORVAN, D. (dir.). *LE GRAND ROBERT DE LA LANGUE FRANÇAISE*, Paris : Dictionnaire Le Robert, 1951 (rééd. 2001).

361 CAILLÉ, Alain. *Anthropologie du don : le tiers paradigme*. Paris : Éditions La Découverte, 2007 (1re éd. 2000), p. 262.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

tant que le contre-don de chacun semble supérieur, au regard de l'autre, au don préalable. Cet auteur avance la notion « d'endettement mutuel positif »[362]. Factuellement, la relation reposant sur la confiance, transcende, en quelque sorte, la chose donnée dans le don-partage, ainsi l'une considère toujours que l'autre donne plus. Alain Caillé observe l'expérience du don de manière beaucoup plus prégnante dans la sphère privée que dans les sphères publique ou professionnelle où lois, normes, contrats régissent davantage l'action des êtres humains. Effectivement, au sein de la sphère privée, la nature de chacun des hommes prime sur les normes (au sens large), en revanche, ailleurs, le contraire s'impose. Toutefois, au sein des sphères publique et professionnelle, les relations humaines s'avèrent également indispensables et reposent aussi sur le don qui — par exemple au cours des relations managériales empiriques qui furent étudiées *supra* — améliore la productivité des salariés grâce notamment aux dons de reconnaissance, de confiance, de loyauté, en développant enthousiasme et « bien-être ». Précédemment, les notions de conditionnalité et d'inconditionnalité furent rapidement définies ; ces notions conditionnant le don. En effet, le contre-don d'un don n'est en aucun cas exigible[363], il est souhaité, espéré, attendu par le donateur, mais rien n'oblige légalement le donataire à rendre ; au contraire, justement, ce dernier possède la liberté de rompre le processus entamé. Un don s'avère inconditionnel, nonobstant il suppose des conditions sous-jacentes, non formulées par les protagonistes, une espérance de la part du donateur, une invitation à participer aux relations humaines, sociales. Si cette espérance se voit déçue, le lien amorcé se rompt, le donateur retire sa confiance au donataire en ne renouvelant pas l'expérience. L'expérience ne perdure que dans le cas de contre-don ; l'expérience pouvant être stoppée à tout moment par l'une ou l'autre partie.

Le philosophe, Marcel Hénaff[364], quant à lui, recense trois types de don. Premièrement, « les dons cérémoniels » où les cadeaux échangés en public sont de valeurs symboliques, précieux et réciproques. Deuxièmement, « les dons gracieux » possèdent la même valeur que les précédents ; ils relèvent de la sphère privée et n'appellent pas à un retour, seul le contentement d'un proche importe, alors que les dons cérémoniels fondent les alliances entre individus, entre groupes de personnes. Dans ces deux types de dons, les choses, les objets échangés n'ont pas de valeur intrinsèquement utilitaire, c'est le geste qui compte,

362 Cité par CAILLÉ, Alain. *Anthropologie du don : le tiers paradigme*. Paris : Éditions La Découverte, 2007 (1re éd. 2000), p. 79.
363 *Cf.* CAILLÉ, Alain. *Anthropologie du don : le tiers paradigme*. Paris : Éditions La Découverte, 2007 (1re éd. 2000), p. 116.
364 *Cf.* HÉNAFF, Marcel. Mauss ou l'invention de la réciprocité. *Revue du Mauss*, 2010, n°36, p. 81.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

nonobstant, les donateurs échangent des choses de prix. En revanche, troisièmement, « les dons de solidarité » relèvent généralement des besoins vitaux pour l'homme, ils s'effectuent entre personnes ou groupes connus ou inconnus les uns des autres. Les dons de solidarité peuvent s'apparenter à ce que Marcel Mauss nomme aumône.

En sociologie, Philippe Chanial[365] propose une approche détaillée de différentes relations sociales observées à la lumière du paradigme du don. Tout d'abord, cet auteur distingue l'obligation de donner et l'obligation de rendre. Schématiquement, au niveau supérieur d'un axe vertical, l'homme donne avec générosité, au niveau inférieur, il prend avec violence, ainsi emprunte-t-il les chemins soit de la confiance, soit de défiance ; à l'extrême droite d'un axe horizontal, l'homme rend ce qu'il a reçu de manière réciproque, plus le curseur de réciprocité avance vers la gauche, plus le pouvoir du donateur augmente, en d'autres termes, moins le donataire rend plus la puissance du donateur progresse. Tout au long de ces axes donc, se gradue le comportement humain ; ainsi se voit-il aisément manifesté comme les protagonistes passent d'une relation symétrique à une relation asymétrique. Au sein de relations sociales, selon cet auteur, lorsque la volonté du donateur, qui agit généreusement, privilégie l'action de donner, ce donateur donne selon quatre logiques. Premièrement, la personne donne « pour que l'autre donne », le don correspond alors au don agonistique ou au don-partage, deuxièmement, « pour donner », c'est le « don gracieux » ou la « don-ation » (sic.), troisièmement pour que « l'autre reçoive », c'est le « don de sollicitude ou don-"pur" » qui provoque une forme de relation asymétrique, quatrièmement, la personne donne « pour que l'autre rende », les relations étant fondées alors sur des « jeux de rôles ». Lorsque la réciprocité l'emporte sur la générosité, l'homme donne ou rend juste ce qu'il convient de donner ou de rendre, en fonction de ce que lui imposent les normes environnementales et circonstancielles ou en fonction de la puissance qu'il souhaite imposer. Philippe Chanial décline également le don suivant quatre logiques. Premièrement, l'homme donne intentionnellement « pour que l'autre ne puisse pas rendre », la relation asymétrique se transforme alors en « relation de domination » où le donataire se sent humilié parce qu'il est réduit perpétuellement à la place du « dominé ». Deuxièmement, toujours en relation asymétrique, la personne « prend pour prendre », « l'exploitation et la prédation » sont en vigueur, c'est un « anti-don ». Troisièmement, la vengeance devient le mobile du don-négatif,

365 *Cf*. CHANIAL, Philippe. L'instant fugitif où la société prend. *Revue du Mauss*, 2010, n°36, p. 521-538.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

il s'agit de « prendre ce qui a été pris ». Quatrièmement, la personne donne « à condition que l'autre rende », et, voire, davantage, c'est le « don-nant/don-nant (sic.) ».

Au cours des relations sociales, relativement à la notion de don, les comportements humains n'apparaissent pas aussi clairement cloisonnés que cette exposition schématique pourrait le laisser supposer, les hommes les emmêlant en fonction des circonstances ; également quelques paramètres conditionnent-ils le don.

1.7. Conditions du don : théoriquement, en politique et au travail

Pour être expérimenté, le don nécessite quelques préalables théoriques intéressant les hommes ainsi qu'un contexte le favorisant. Dans l'histoire politique moult situations relèvent de tels processus, nous en exposerons quelques-unes, puis nous en reviendrons à la considération de situations, de processus similaires dans le monde du travail alors que nous l'avions à peine quitté.

Selon Alain caillé[366], le donateur ne peut exister en tant que tel qu'après, et seulement après, que le donataire a accepté et identifié en tant que don la chose donnée[367] — matérielle ou immatérielle ; ensuite le donataire se trouve alors en mesure de reconnaître le donateur. Puis, à son tour le donataire est considéré tel un donateur puisqu'il apprécie le don premier en reconnaissant son auteur ; le contre-don serait donc don de gratitude. Toutefois, primordialement, le donateur aura consciemment assimilé cette chose à un don dont il espère généralement un retour sans pouvoir l'exiger. Selon nous, préalablement à la conscientisation du donataire de la chose-don, et même à l'action de donner, le donateur reconnaît le donataire digne de recevoir cette chose, nous pourrions dire, qu'il reconnaît le donataire digne de confiance. Alain Caillé perçoit, à la fois distincts et s'emmêlant les uns les autres, trois moments du don qui correspondent à trois signes de reconnaissance, le premier, au moment de la réception de la chose, le don-reconnaissance de la chose, le deuxième juste après ou quasi simultanément, le don-reconnaissance du donateur par le donataire, le troisième moment, le contre-don-gratitude du donataire à l'égard du donateur. Ces trois moments nous les

366 *Cf.* CAILLÉ, Alain. Présentation. *Revue du Mauss*, 2004, n°23, p. 21.

367 Des enquêtes ethnographiques européennes de la fin du XX^{e} siècle, conduisent Sophie Chevalier à avancer qu'un objet peut être considéré comme un cadeau/don par le donataire après que ce dernier a estimé les conditions et le contexte de la réception, la valeur du donateur, et principalement, que le donataire se soit approprié cet objet en tant que tel. Ensuite, cet « objet permet de maintenir le lien » entre le donataire et le donateur y compris lorsqu'ils sont éloignés, le don gardant « les traces de quelqu'un ou de quelque chose de précis et de connu ». CHEVALIER, Sophie. De la marchandise au cadeau. *Revue du Mauss*, 2010, n°36, p. 204-205.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

complétons par un quatrième, le moment qui précède le don, le don-reconnaissance du donataire par le donateur. Ce complément peut se déduire de la primauté accordée au don de reconnaissance par Alain Caillé[368] qui affirme ce don comme préalable et sans condition à toute activité interpersonnelle, à tout échange matériel ; ainsi le contre-don est d'une tout autre nature que le don ; il ne s'agit donc pas de prétendre à l'égalité des dons échangés. De plus, la valeur marchande, matérielle, usuelle de la chose donnée n'aurait pas à être considérée dans les dons, seule la valeur intellectuelle devant l'être. Cependant, Alain Caillé émet l'hypothèse que les hommes à l'époque contemporaine « veulent être ou apparaître comme des sujets qui ont "donné quelque chose", valant autant ou plus que les autres au prorata de l'égalité ou de la supériorité de leur(s) don(s) »[369]. Pourtant, dans certaines religions, le don sans espoir de retour de la part des humains est prôné, ces religions laissent supposer aux hommes que leur Dieu y pourvoira, la reconnaissance viendrait donc alors de ce Dieu.

Afin d'illustrer la distinction et l'emmêlement du don et de la reconnaissance, exposons les propos qu'à prétendûment tenus Socrate en compagnie de quelques personnes lors de sa visite à la magnifique courtisane Théodote et qui furent relatés par Xénophon : « Mes amis [...] est-ce nous qui devons savoir gré à Théodote de nous avoir laissé contempler sa beauté, ou doit-elle nous remercier de l'avoir contemplée ? »[370]. En d'autre termes, il convient de s'interroger : qui a donné à l'autre et qui doit gratitude à l'autre ? Socrate répond à cette question par l'utilité, c'est celui qui gagne le plus du don qui doit être reconnaissant à l'autre. Les visiteurs ayant vanté sa beauté, Théodote se considère en dette de reconnaissance à leur égard. Il nous semble plutôt que les dons — don de beauté à voir, don d'admiration de cette beauté — s'avèrent réciproques ainsi que l'est la reconnaissance — chacun reconnaissant le don de l'autre, factuellement, presque simultanément.

Jacques Godbout[371] différencie l'échange marchand du don en examinant les notions d'obligation et de liberté, non plus attribuées au don mais à chacun de deux modes d'échange, l'un impersonnel, l'autre personnifié. Contrairement à l'achat de marchandise où l'acheteur libère la chose achetée de la puissance du vendeur en étant obligé légalement de lui remettre une somme d'argent qui coupe tout lien entre les protagonistes et qui permet à l'acheteur de dire : « Vendeur, je ne vous dois plus rien », le don crée un « lien social », de

368 *Cf.* CAILLÉ, Alain et *Al. De la convivialité : dialogues sur la société conviviale à venir.* Paris : La Découverte, 2011, p. 20.
369 CAILLÉ, Alain. Présentation. *Revue du Mauss*, 2004, n°23, p. 13.
370 XÉNOPHON. *Œuvres complètes de Xénophon*. Traduit et présenté par Eugène Talbot. Paris : Librairie de L. Hachette et C^ie^, 1867. Tome premier, 583 p. Mémoires sur Socrate, p. 95, III, 11.
371 *Cf.* GODBOUT, Jacques T. De la continuité du don. *Revue du Mauss*, 2004, n°23, p. 234.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

manière délibérément libre, entre le donateur et le donataire par l'intermédiaire de la chose donnée et de la reconnaissance reçue ; l'échange-don est personnifié, l'échange-marchand impersonnel. Toutefois cette reconnaissance demeure à l'appréciation du donataire, il est libre de reconnaître l'objet comme don et la personne qui donne, qui, à l'instar du donataire, est libre de faire un don. Nous pourrions différencier deux types d'échanges marchands, ceux effectués en libre-service et ceux accompagnés par un conseiller-vendeur. Les arguments de Jacques Godbout s'adressent, nous semble-t-il, seulement aux premiers. Au cours des seconds, l'employé prodigue parfois des conseils assimilables à un don ; l'analyse des *verbatim* des entretiens effectués pour la recherche le démontre. David Graeber souligne les relations simulées, avec plus ou moins de dextérité de la part des vendeurs, afin d'établir une relation ponctuelle de confiance minimale, qui contribue à la conclusion positive de l'échange marchand avec l'acheteur potentiel ; les marchands des « bazars du Moyen-Orient » s'y activant de manière plus subtile que les vendeurs de certains grands commerces européens. Jacques Godbout exhorte les hommes à conserver l'esprit du don et à ne pas céder à la tentation du seul échange marchand qui nie les valeurs de respect, d'attachement, de fierté, de générosité[372]. Cependant, les deux modes d'échange, impersonnel et personnel, s'avèrent nécessaire à la vie en société ; aux hommes de choisir l'un ou l'autre librement. Factuellement, en examinant de près les relations humaines dans la sphère privée, mais aussi bien dans les sphères publique ou professionnelle, se manifeste, à notre sens avec évidence, la prégnance de l'esprit du don comme nous l'avons dévoilé dans les études empiriques au travail au sujet de la reconnaissance et de la confiance. Il s'agit de savoir les découvrir, de savoir les mettre à jour afin que chacun en prenne pleine conscience, alors que souvent le don passe inaperçu, comme naturel, cet aspect naturel semblant donc le rendre illisible, invisible trop souvent, masqué qu'il se trouve par ce qu'il induit. Considérant les résultats de notre recherche, nous soutenons que le processus de don serait relativement fréquent au travail, notamment signifié par la reconnaissance et la confiance qui, pour résumer, contribuent à la confiance en soi, au respect de soi et à l'estime de soi. Le don peut donc être un moyen pour les hommes de « se faire valoir »[373], d'être reconnus dans leurs capacités, dans leur qualité identitaire individuelle par rapport à un groupe d'appartenance, un collectif, ou dans une relation de personne à personne. Toutefois, le droit au don de reconnaissance ne peut pas être revendiqué continuellement,

372 *Cf*. GODBOUT, Jacques T. De la continuité du don. *Revue du Mauss*, 2004, n°23, p. 238-239.

373 BERTHOUD, Gérard. Penser l'universalité du don : à quelles conditions. *Revue du Mauss*, 2004, n°23, p. 372.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

quelles qu'en soient les circonstances, au risque de provoquer des comportements de victimisation chez des personnes insatiables de reconnaissance pour qui « la demande de justice et de réparation [est] potentiellement illimitée et impossible à satisfaire. »[374]. Ainsi, les hommes devraient-ils se montrer raisonnables dans leur demande de don, plus particulièrement dans le don de reconnaissance.

Dans l'histoire de la monarchie française, plusieurs relations fondées sur le don retiennent notre attention. Lorsque Commynes se met au service du roi, Louis XI lui remet la charge de chambellan, le titre de conseiller assorti de sa pension, de l'argent, des terres, notamment la principauté de Talmont en Vendée en reconnaissance de l'intervention, datant de quelques années, de Commynes à Péronne[375] (en effet ce dernier avait prévenu le roi qu'il devait accepter la paix avec le duc de Bourgogne, également sa proposition de l'accompagner à Liège, qu'ainsi le roi ne risquerait rien). Commynes dut également à Louis XI son mariage avec Hélène de Chambe, dotée notamment du château de Montsoreau. Ensuite, le roi attendit de son chambellan une grande dévotion au service de la France. Un autre exemple de relations au cours desquelles le processus du don est envisagé sur le long terme, toujours sans exigibilité, où le contre-don attendu s'avère manquer sans doute de précision, peut être souligné : la « relation de fidélité faite de dons et contre-dons »[376] entre Richelieu et François Le Clerc, sieur du Tremblay, appelé communément le père Joseph. Au cours des années 1617-1619, lors du conflit entre Louis XIII et sa mère Marie de Médicis, le père Joseph, intercéda auprès du roi afin que Richelieu contribue à la concorde entre le roi et la reine mère. Ainsi Richelieu entra-t-il en contact avec Louis XIII. En 1623, lorsque Richelieu prit quelque importance à la cour, il appela auprès de lui, ceux qui avaient participé à son ascension ; le père Joseph fut l'un de ceux-là. De même, le frère du père Joseph, Charles Le Clerc, fut-il nommé par le Cardinal, quelques années plus tard, gouverneur du château de la Bastille[377] en reconnaissance des services rendus à Richelieu par le père Joseph. Autre exemple, dans l'espoir d'obtenir la pourpre pour son frère, Mazarin offre d'avance et sans contre-partie une abbaye (celle de Corbie) au neveu du pape Innocent X[378].

374 CAILLÉ, Alain et *Al*. *De la convivialité : dialogues sur la société conviviale à venir*. Paris : La Découverte, 2011, p. 81.
375 *Cf*. BLANCHARD, Joël. *Philippe de Commynes*. Paris : Fayard, 2006, p. 119.
376 PIERRE, Benoist. *Le père Joseph : l'Éminence grise de Richelieu*. Paris : Perrin, 2007, p. 220.
377 *Cf*. PIERRE, Benoist. *Le père Joseph : l'Éminence grise de Richelieu*. Paris : Perrin, 2007, p. 173-189.
378 *Cf*. BERTIÈRE, Simone. *Mazarin : Maître du jeu*. Paris : Éditions de Fallois, 2007, p. 266.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

Confirmant notre précédente assertion, le sociologue Norbert Alter[379] affirme que dans les relations professionnelles, les conditions du don ne se voient que rarement formulées. Généralement donc, sans le préciser, le salarié initiateur espère ainsi asseoir une relation avec autrui dont il espère un contre-don. En absence de contre-don, ce salarié abandonne toute tentative de coopération. De plus, lors de la présence de don, sa valeur se voit estimée, puis estimée la valeur du geste. Factuellement, entre en compte la valeur des choses échangées ainsi que les potentialités du donateur et du donataire à donner et à rendre ; l'acte doit orchestrer don et contre-don, de sorte qu'un juste équilibre se révèle, en harmonie avec les capacités respectives des protagonistes, afin de ne pas humilier le receveur, nonobstant en le valorisant suffisamment. Les raisons qui influencent les salariés ressemblent à celles observées au sein de toute relation humaine. Toujours selon Norbert Alter, le don procède du « plaisir de donner » et procure l'estime de soi, « le sentiment d'exister » au sein d'un collectif où les émotions partagées entraînent vers la mutualité du don.

1.8. Précisions sur la notion du don

Selon Alain Caillé, dans l'expérience du don, « aucun retour n'est explicitement et spécifiquement exigible »[380], toutefois le donneur espère quand même quelque chose en retour, l'absence de ce retour arrêtant le processus. L'anthropologue Alain Testart[381] distingue l'action de remettre quelque chose à titre gratuit à quelqu'un, action « de faire un don », « une donation » (qui provient du verbe latin *donare*), de l'action de fournir quelque chose à quelqu'un moyennant finance ou contre un objet de valeur égale à celui fourni (cette manière de donner en latin s'exprime par le verbe *dare*), action fondée sur l'échange. Ainsi le sociologue et l'anthropologue affirment que dans l'expérience du don, le contre-don n'est pas exigible, le donataire peut, s'il le souhaite, rendre par obligation morale, le donateur peut attendre ce contre-don, voire le solliciter, en aucun cas l'exiger. La personne qui donne quelque chose à quelqu'un renonce au pouvoir qu'il possédait sur cette chose, ce qui ne signifie pas que la chose ne conserve pas un peu de « l'esprit » de son donateur. Alain Testart atteste que, contrairement au don, l'échange procède d'un contrat légal, formel ou implicite —

379 *Cf.* ALTER, Norbert. *Donner et prendre : la coopération en entreprise*. Paris : La Découverte/M.A.U.S.S, 2009, p. 98-102.

380 CAILLÉ, Alain. *Anthropologie du don : le tiers paradigme*. Paris : Éditions La Découverte, 2007 (1re éd. 2000), p. 116.

381 *Cf.* TESTART, Alain. *Critique du don : études sur la circulation non marchande*. Paris : Syllepse, 2007, p. 7-8.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

par exemple dans le « donnant-donnant » —, qui oblige à une contrepartie de la chose fournie et inversement, à la contrepartie, une fourniture. De plus, dans une relation fondée sur l'échange, en cas de défaillance de l'un des protagonistes, l'autre peut faire valoir ses droits juridiquement. Les actions de don et contre-don et celles de la fourniture et de sa contrepartie — en relation d'échange — peuvent se produire dans une temporalité courte ou longue, cela importe peu quant à la définition de l'action. De même, la nature du bien échangé ne spécifie pas le type de l'échange, c'est la forme de circulation qui le définit. Ainsi Alain Testart différencie le don, de l'échange marchand, et de l'échange non-marchand[382], en identifiant « trois types de transferts »[383] possibles entre les hommes ; les deux premiers précédemment exposés, le don sans contrepartie exigible, l'échange où les deux parties sont exigibles — fourniture et contrepartie — et un troisième composé d'une seule partie exigible, par exemple, les dots, les pensions alimentaires, les dédommagements. Le philosophe François Athané complète la liste par un quatrième type de transfert « exigé sans être exigible » relevant d'actions prédatrices telles que les vols ou « autres appropriations violentes »[384], ou les « tributs de guerre ». Parfois, comme souvent en sciences sociales empiriques, les contours théoriques de ces types de transferts peuvent être quelque peu perméables.

Ainsi ce que nous nommons don selon la définition de Marcel Mauss et de ses disciples, recouvre l'action de donner, de recevoir, de rendre ou de donner à son tour, action qui amorce et entretient les relations interpersonnelles. L'*homo donator*, agissant librement de manière réciproque et mutuelle selon une éthique de partage illimitée, espère le retour du don sans jamais pouvoir l'exiger. Généralement, la valeur du contre-don est inégale à la valeur du don mais peut être considérée équivalente ou supérieure, principalement émotionnellement, cette valeur n'étant pas primordiale dans le processus du don, l'intention et la qualité du donateur se voyant d'abord estimées. Le don de reconnaissance est premier lors d'une interaction qui ne peut se prolonger que grâce à la réciprocité puisque, pour qu'il y ait don, il faut que le donateur reconnaisse le donataire digne de recevoir le don, ensuite que le donataire reconnaisse et l'objet comme don et autrui comme donateur.

382 *Cf.* TESTART, Alain. *Critique du don : études sur la circulation non marchande*. Paris : Syllepse, 2007, p. 247.
383 *Cf.* TESTART, Alain. *Critique du don : études sur la circulation non marchande*. Paris : Syllepse, 2007, p. 23-70.
384 ATHANÉ, François. *Pour une histoire naturelle du don*. Paris : Puf, 2011, p. 224. *Cf.* pour plus de détails, le tableau des « Structures déontiques des transferts de biens et prestations de services », p. 235.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

Après l'étude du don dans les relations sociales et après avoir effleuré ce paradigme dans les relations professionnelles pour y revenir ensuite, intéressons-nous plus particulièrement au don dans les relations entre des chefs et leurs hommes quelques siècles avant notre ère.

2. « ART DE COMMANDER » ET DON CHEZ XÉNOPHON

Avant d'examiner tout particulièrement le management[385] contemporain dans la seconde partie de la thèse, nous exposerons « l'art de commander »[386], des manières de conduire des hommes sous-tendues par le don, qui furent relevées par Xénophon au quatrième siècle avant notre ère, des manières tirées de son expérience et de celle d'autrui dans des environnements militaire, politique et agricole. Si certaines méthodes de conduite des hommes, décrites par Xénophon, peuvent ressembler à des actes de reconnaissance idéologique, notamment, lorsque Xénophon réfléchit à la conduite des hommes afin que ceux-ci obéissent volontairement, selon nous, ces méthodes dépassent le seul intérêt à se faire obéir, elles se montrent toujours soucieuses du bien-être des hommes conduits ainsi. En effet, de nombreux actes préconisés recèlent une amélioration concrète, mesurable des conditions de vie de ces hommes.

2.1. Art du commandement charismatique chez Xénophon

La répartition tripartite wébérienne de l'autorité[387] repose sur trois caractères, le « rationnel » qui suppose une légalité conférée au « dominant » ainsi que des règles et des normes, le « traditionnel » où la légitimité du « dominant », qui est ainsi digne de « dominer », est fondée culturellement, enfin le dernier, le charismatique que nous nous proposons d'étudier plus particulièrement notamment à travers une partie de l'œuvre de Xénophon ; le « caractère charismatique » de l'autorité du chef s'appuyant sur son don naturel

385 L'étymologie du vocable management sera présentée dans le chapitre intitulé « Comment manager éthiquement ».

386 *Cf.* XÉNOPHON. Économique. Texte établi, traduit et annoté par Pierre Chantraine, introduction et notes revues et complétées par Claude Mossé. Paris : Les Belles Lettres, 2008. 182 p. Voir notamment l'introduction p. VII-XXIV, et p. 173-179.

387 *Cf.* WEBER, Max. *Économie et société / 1 : les catégories de la sociologie*. Paris : Pocket, 1971, p. 285-325.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

à gouverner autrui. Les personnes gouvernées par un chef charismatique reconnaissent librement, émotionnellement ce chef ; en le déclarant digne de confiance, elles valident sa position. Toutefois ensuite, cette validation dépend des succès remportés collectivement, en leur absence, la reconnaissance s'amenuise. Toujours selon Max Weber, un chef purement charismatique privilégie sa vocation à gouverner sans s'attacher à ses responsabilités économiques. En fait comme cet auteur l'a bien précisé en développant les éthiques de conviction et de responsabilité, le chef charismatique pour remplir pleinement sa mission, s'appuiera certes sur ses convictions, mais sera aussi attentif à ses responsabilités économiques.

L'historien Vincent Azoulay, spécialiste de l'histoire ancienne, et notamment de Xénophon, estime que tout au long de son œuvre, Xénophon (env. -428 -env. -355) s'interroge sur la manière de « diriger les hommes avec leur consentement »[388]. Certains auteurs au tournant du troisième millénaire, proches de nous donc, relèvent la volonté de nombre de managers dirigeants de privilégier au sein de leur entreprise des méthodes managériales reposant sur le « consentement » qui remplacerait les méthodes « coercitives »[389]. Au cours de ses écrits, Xénophon relate différentes manières de conduire des hommes pouvant se lire selon les trois types de domination définit par Max Weber — rationnel, traditionnel, charismatique — ; cependant, Vincent Azoulay l'affirme, Xénophon est toujours enclin à préférer le pouvoir charismatique. Vincent Azoulay rapproche la théorie du don de Marcel Mauss de la notion de grâce, de *charis* qu'il révèle omniprésente dans l'œuvre de Xénophon ; le don et la *charis* créant et entretenant des relations sociales empreintes de réciprocité. « La *charis* indique soit un état du sujet (joie, plaisir), soit un attribut de l'objet (éclat, charme, beauté), soit un geste de générosité (bienfait), soit enfin une attitude qui en découle (reconnaissance). »[390]. Avant Vincent Azoulay, dans sa thèse de doctorat ès lettre, l'agrégé Jean Luccioni mit en exergue l'importance, au-delà de ses écrits, que représente la reconnaissance dans la vie même de Xénophon, qui se montra reconnaissant à l'égard de Socrate pour son apprentissage de la réflexion et du raisonnement, d'Agésilas pour lui avoir offert « son amitié

388 AZOULAY, Vincent. Préface. In XÉNOPHON. *Constitution des lacédémoniens : Agésilas – Hiéron*. Suivi de PSEUDO-XÉNOPHON. *Constitution des athéniens*. Traduit et annoté par CASEVITZ, Michel. Paris : Les Belles Lettres, 2008, p. XII.

389 JACQUOT, Lionel. Introduction. Coopérer, est-ce consentir, s'engager ou donner ? La coopération dans les organisations : quoi de neuf. In JACQUOT, Lionel (Dir.). *Travail et dons*. Nancy : PUN, coll. Salariat et transformations sociales, 2011, p. 22.

390 AZOULAY, Vincent. *Xénophon et les grâces du pouvoir : De la charis au charisme*. Paris : Publications de la Sorbonne, 2004, p. 28.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

et sa protection »[391], aussi vis-à-vis de l'athénien Eubule pour l'avoir rappelé d'exil[392]. Selon Jean Luccioni, Xénophon fut un « théoricien de l'effort » qui souhaitait délivrer aux athéniens un message d'encouragement à la liberté[393]. Xénophon, en référence à son expérience dans l'armée où il occupa un poste de chef militaire et à son expérience de gestionnaire d'un domaine agricole, considère que la réussite économique repose sur les mêmes méthodes de conduite des hommes dans les deux situations. Afin de s'assurer de leur fidélité, le chef doit manier habilement les « bienfaits » et les « honneurs » offerts aux hommes qui s'acquittent convenablement des actions qui leur sont confiées, et les « blâmes » dans le cas contraire. Considérant, les différents écrits de Xénophon jalonnés de conseils sur l'art de commander les hommes s'activant à différents métiers, il s'avère que le savoir utile au bon commandement de ces hommes est transposable dans tous les domaines où cet art est nécessaire, y compris dans l'exercice du pouvoir en qualité de roi ; encore convient-il de savoir employer ce savoir utile au bon commandement, à l'art de commander, comme il convient de savoir utiliser tel ou tel autre bien[394].

Dans les œuvres de Xénophon que nous évoquerons ici, cet auteur s'intéresse essentiellement aux relations réciproques soit entre le chef — roi ou chef militaire — et ses hommes, soit entre Socrate et ses disciples dont il fut, soit entre un propriétaire foncier et sa femme et ses gens, relations fondées sur l'échange de bienfaits ayant trait à une multitude de choses matérielles et immatérielles, et leur reconnaissance. Outre sa préoccupation à l'égard du « bien-être » des hommes, Xénophon considère les obligations économiques du chef, estimant intrinsèquement liées l'éthique et l'économie. Comme le souligne Vincent Azoulay[395], la triple obligation de donner-recevoir-rendre, si bien décrite beaucoup plus tard par Marcel Mauss, était déjà présente dans les écrits de Xénophon. Nous exposerons donc quelques exemples choisis dans son œuvre en respectant presque les séquences de leur écriture. En effet, afin de les rendre plus puissants par quelques répétitions, il nous semble plus judicieux de présenter ainsi les principes de cet auteur relatifs à l'art du commandement dans différents domaines bien différenciés. L'inclusion de ces principes au chapitre du don, permet de

391 LUCCIONI, Jean. *Les idées politiques et sociales de Xénophon*. Paris : Ophrys, 1948, p. 163-164, note n° 159.
392 *Cf*. LUCCIONI, Jean. *Les idées politiques et sociales de Xénophon*. Paris : Ophrys, 1948, p. 283.
393 *Cf*. LUCCIONI, Jean. *Les idées politiques et sociales de Xénophon*. Paris : Ophrys, 1948, p. 305.
394 *Cf*. MOSSÉ, Claude. Introduction. In XÉNOPHON. *Économique*. Texte établi, traduit et annoté par Pierre Chantraine, introduction et notes revues et complétées par Claude Mossé. Paris : Les Belles Lettres, 2008, p. VII-XXIV.
395 *Cf*. AZOULAY, Vincent. *Xénophon et les grâces du pouvoir : De la charis au charisme*. Paris : Publications de la Sorbonne, 2004, p. 42.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

mesurer une forte implication mise en avant par Xénophon dans son œuvre, puis notamment par Vincent Azoulay, de la notion du don, et notamment le don de reconnaissance, au sein de relations humaines entre des hommes et leur chef. Successivement, l'art du commandement selon Xénophon se verra donc étudié dans la pratique militaire, ensuite auprès de gouvernants de territoire, pour terminer par le gestion d'un domaine agricole.

Xénophon recourt, dans plusieurs de ses ouvrages, à des dialogues entre l'acteur principal de l'histoire et un de ses proches ou des personnes le côtoyant, à l'exemple de Platon ou de la méthode socratique.

2.2. Don et art du commandement militaire exposés par Xénophon

Dans *Mémoires sur Socrate*, par ailleurs intitulé *Mémorables*, où Xénophon imagine parfois des dialogues entre Socrate et des personnes l'approchant, ici par exemple avec un nommé Hippias, Socrate soutient comme loi universelle « la reconnaissance aux bienfaiteurs »[396], autrement appelés « bons amis » ; les ingrats qui ne rendent pas les services reçus risquent d'éloigner leurs bienfaiteurs et encourir leur haine. En pratique, Socrate[397], sollicitant l'exemple d'Agamemnon nommé par Homère « pasteur des peuples », souligne à un jeune stratège nouvellement élu, qu'un bon général doit prendre soin de ses hommes comme le pratique le berger vis-à-vis de ses brebis. Un général doit donc veiller, non pas seulement à son « bien-être », à son bonheur, mais également à celui de ses hommes en les amenant à la victoire qui représente la plus belle récompense pour des soldats ; l'oublier serait honteux. Lors d'une victoire, les soldats se voient reconnus par « des éloges et la gloire ». Ceci étant dit, Xénophon développe ses thèmes favoris relativement à l'art du commandement, nous les retrouverons à plusieurs reprises *infra*. Il s'agit pour le général de former ses hommes afin d'améliorer leurs capacités, de faire en sorte que ces hommes croient en la supériorité de leur chef quant à ses facultés de décider sûrement et dans leur intérêt, tout ceci dans la finalité d'une meilleure obéissance de leur part. Toutefois, pour obtenir une obéissance volontaire de la part de ses hommes, le général doit les convaincre verbalement de leur intérêt à obéir, de l'espoir d'une victoire ; la maîtrise du verbe est donc un talent indispensable à un général. Lors d'un autre dialogue, avec Nicomachide, déçu qu'un autre — Antisthène — qui a été,

396 *Cf.* XÉNOPHON. *Œuvres complètes de Xénophon*. Traduit et présenté par Eugène Talbot. Paris : Librairie de L. Hachette et C^ie^, 1867. Tome premier, 583 p. Mémoires sur Socrate, p. 124, IV, 4.

397 *Cf.* XÉNOPHON. *Œuvres complètes de Xénophon*. Traduit et présenté par Eugène Talbot. Paris : Librairie de L. Hachette et C^ie^, 1867. Tome premier, 583 p. Mémoires sur Socrate, p. 64-72, III, 1-4.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

préférentiellement à lui, élu stratège, Socrate argue de l'expérience de cet élu. En effet, précédemment à son élection, Antisthène, passionné par l'argent et la gloire, sans savoir chanter, imposa aux autres chœurs la suprématie du chœur qu'il dirigeait ; dans son propre intérêt et dans l'intérêt commun, il sut choisir les meilleurs artistes et s'en faire des alliés, ainsi qu'il sut choisir des hommes compétents pour leur enseigner la technique. Responsable d'une armée, il agira de même : il saura s'entourer des meilleurs soldats et des meilleurs formateurs. Un bon directeur le demeure quel que soit le métier des hommes qu'il dirige ; son savoir-être laborieux et attentif, le rendant capable de récompenser et de châtier ses hommes, le sert en toute circonstance où des hommes doivent sortir vainqueurs à moindre frais. Toujours selon Xénophon, le savoir conduire des hommes, des hommes ayant été amenés avec dextérité à agir volontairement sous la conduite d'un chef, est identique qu'il s'exerce dans le cadre de la gestion des affaires publiques ou des affaires privées ; c'est bien une affaire d'hommes — gouvernés, gouvernants — positionnés, formés, en fonction de l'adéquation entre leurs dispositions, leurs talents, et de leurs capacités.

Toujours au sujet de l'art du commandement militaire, Xénophon décide d'écrire la Cyropédie[398] — vie romancée de Cyrus le Grand[399], fondateur de l'Empire perse — parce qu'il apprit que « des hommes se sont empressés d'obéir à Cyrus, bien qu'éloignés de lui d'une marche d'un grand nombre de journées et même de mois, quelques-uns ne l'ayant jamais vu, et d'autres sachant qu'ils ne le verraient jamais : et cependant ils voulaient être ses sujets. ». Ainsi lorsque le chef s'y « prend avec adresse », il n'est point « impossible, ni même difficile de gouverner les hommes »[400] affirma Xénophon. Avant de connaître l'histoire de Cyrus, cet auteur avait observé le comportement humain vis-à-vis des animaux et le comportement humain entre gouvernés et gouvernant. De ces observations il avait conclu que les animaux obéissaient toujours volontiers aux hommes qui leur étaient familiers et qui les conduisaient — au sens de guider, d'accompagner — et se laissaient prendre facilement leur « fruit », par exemple le lait pour la vache, mais aussi, en ce qui concernait les hommes que lorsque ceux-ci étaient gouvernés — au sens de dominer — ou lorsqu'un homme tentait de les gouverner, ils en venaient à conspirer contre le gouvernant ou l'aspirant gouvernant. Comme il

398 *Cf.* XÉNOPHON. *Œuvres complètes de Xénophon*. Traduit et présenté par Eugène Talbot. Paris : Librairie de L. Hachette et C^ie^, 1867. Tome second, 544 p. Cyropédie ou Éducation de Cyrus, p. 191-431.

399 « Cyrus a soumis l'Asie et fondé un empire qui s'étendait depuis l'Inde jusqu'à la méditerranée. ». XÉNOPHON. *Œuvres complètes de Xénophon*. Traduit et présenté par Eugène Talbot. Paris : Librairie de L. Hachette et C^ie^, 1867. Tome second, 544 p. Cyropédie ou Éducation de Cyrus, p. 430, note n°1.

400 XÉNOPHON. *Œuvres complètes de Xénophon*. Traduit et présenté par Eugène Talbot. Paris : Librairie de L. Hachette et C^ie^, 1867. Tome second, 544 p. Cyropédie ou Éducation de Cyrus, p. 192, I, 1.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

en existait une pour conduire les animaux, une méthode pour conduire donc les hommes existait. Cyrus fut éduqué selon les lois perses qui considéraient en premier lieu le bien public et l'éducation des enfants. Dès leur jeune âge, les enfants perses étaient fortement réprimandés lorsqu'ils montraient de l'ingratitude, ingratitude jugée impudente et honteuse. Dans un dialogue imaginé par Xénophon[401] entre Cyrus et Cambyse, Roi des perses (son père donc), un comportement dont il conviendrait que Cyrus ne vienne pas à se départir se voit particulièrement souligné : Cyrus ne devra pas demander des choses injustes aux dieux qui ne les lui accorderaient pas, de même il ne devra pas demander aux hommes des choses illégales. Aussi un chef doit travailler plus durement que ses hommes alors que généralement les gouvernés pensent que le chef travaille moins qu'eux, un chef doit être plus courageux ; il doit prévoir activement les choses — notamment afin de donner le nécessaire à ses hommes —, veiller à leur bonne santé en leur assurant un « campement salubre », sinon son gouvernement risque de lui échapper. Dans *Le commandant de cavalerie* écrit par Xénophon à l'intention de son fils Gryllus, la « bienveillance » et la « prévoyance » des besoins alimentaires pour les hommes et leurs animaux, l'assurance d'une « retraite », « d'un repos sans danger », du matériel nécessaire à la vie du campement relèvent de la responsabilité du commandant. Afin d'être considéré respectueusement par ses hommes, ce commandant se doit de partager équitablement, entre eux et lui, les ressources alimentaires disponibles[402]. Le chef ne doit jamais promettre des choses irréalisables à ses hommes, leur espoir pourrait s'en trouver déçu. Toujours sa justesse, son honnêteté doivent triompher.

Selon Xénophon, deux méthodes pour conduire les hommes et pour se faire obéir, sont possibles : par la contrainte, la crainte, et par la liberté ; la seconde est plus efficace. Pour se faire obéir volontairement, le chef doit montrer à ses hommes qu'il possède une meilleure connaissance des choses qu'ils ne possèdent eux-mêmes, doit montrer leur intérêt à effectuer les actions demandées. Le chef doit donc se montrer plus « habile » que ceux qu'il dirige, et mieux encore, l'être véritablement. Cette habilité se construit par l'apprentissage quant aux sciences matérielles, et, quant à la connaissance des hommes, cette habileté se révèle par l'intuition. Au-delà de tous ces conseils, le chef doit « faire le bien », en d'autres termes, considérer chacun, partager ses joies, ses peines, ses désirs, accompagner ses hommes dans leurs tâches, contribuer à leur réussite, coopérer avec eux. La satisfaction d'être

401 *Cf.* XÉNOPHON. *Œuvres complètes de Xénophon*. Traduit et présenté par Eugène Talbot. Paris : Librairie de L. Hachette et C^ie^, 1867. Tome second, 544 p. Cyropédie ou Éducation de Cyrus, p. 213-228, I, 5.

402 *Cf.* XÉNOPHON. *Œuvres complètes de Xénophon*. Traduit et présenté par Eugène Talbot. Paris : Librairie de L. Hachette et C^ie^, 1867. Tome premier, 583 p. Le commandant de cavalerie, p. 302, 6.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

chef ainsi que la reconnaissance de ses hommes allègent son dur labeur. En donnant beaucoup, il recevra beaucoup. Afin d'entretenir cette reconnaissance qui participe à l'obéissance volontaire, *Le commandant de cavalerie* doit être exemplaire vis-à-vis de ses soldats, dans les exercices et dans la pratique, ainsi ces soldats lui accorderons plus volontiers leur confiance sur le champ de bataille.

Selon Xénophon, d'abord Cyrus inspira aux peuples qu'il conquit la crainte mêlée « d'un si vif désir de lui plaire » ; ensuite ces peuples le suivirent de leur plein gré. Dans la conduite de ses hommes, Cyrus adopta le comportement enseigné par son père ; il préférait se faire obéir par les « bonnes paroles et les bons offices que par la rigueur et la contrainte. »[403]. Lorsque Cyrus fut envoyé avec une armée pour défendre les Mèdes, ce chef militaire proposa à ses hommes d'œuvrer en confiance, entre eux et avec lui. Il les exhorta à l'effort afin de requérir les louanges que les guerriers apprécient plus que tout. Il reconnut ses hommes, jusqu'à ses simples soldats ou valets du service militaire, en les conviant à sa table où tous partageaient les mêmes mets que lui-même. Ces soldats ou valets, il les considérait au même titre que « des hérauts ou des députés ». Cyrus récompensait ses hommes en fonction de leur mérite — même les moins valeureux estimaient cela équitable —, il les gratifiait, se montrait généreux en louanges, en faveurs, après chaque exploit, s'enquérait de la santé des blessés. Xénophon relatant l'histoire de Cyrus évoque souvent les félicitations et les récompenses et bien peu les châtiments. Cyrus s'efforçait de rendre les services offerts comme il le fit auprès de Gadatas[404] ; ainsi tous les peuples qui le gratifiaient, il les gratifiait aussi, afin de donner à d'autres l'envie de le gratifier. En revanche, les « mauvais traitements », il les rendait amplifiés. Cyrus s'adressait à ses hommes en les nommant par leur nom, il les apprenait tous, pensant qu'un homme connu personnellement de son chef se battra plus ardemment pour lui dans le but de l'honorer. Ainsi, condamnait-il les chefs qui commandaient des actions à l'aide du pronom indéfini « on » qui déresponsabilise la ou les personnes concernées. Cyrus chevauchait aux côtés de ses soldats, veillant à tout, les félicitant, ou en cas de désordre ou en sa prévision, examinait les raisons propres à y remédier. Ce chef suscitait une saine émulation entre ses alliés quant à la qualité de leur armement et de leur force, rassurait et galvanisait ses hommes avant les combats, organisait aussi des concours entre ses

403 XÉNOPHON. *Œuvres complètes de Xénophon*. Traduit et présenté par Eugène Talbot. Paris : Librairie de L. Hachette et C^{ie}, 1867. Tome second, 544 p. Cyropédie ou Éducation de Cyrus, p. 248, II, 3.

404 Galatas se fit l'allié de Cyrus, et Cyrus sauve les places de Gadatas contre une attaque des Babyloniens. *Cf.* XÉNOPHON. *Œuvres complètes de Xénophon*. Traduit et présenté par Eugène Talbot. Paris : Librairie de L. Hachette et C^{ie}, 1867. Tome second, 544 p. Cyropédie ou Éducation de Cyrus, p. 319, V, 3.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

chefs afin de perfectionner leurs techniques entre les guerres. Xénophon[405] suggère au *commandant de cavalerie* d'organiser de tels concours dans le cadre de spectacles, afin de créer l'émulation entre les hommes ; même faiblement récompensés, ces derniers font beaucoup d'efforts pour tenter de les remporter, à condition que les juges soient des personnes valeureuses. *Le commandant de cavalerie*, à l'instar d'un intendant ou d'un maître, doit savoir présenter à ses hommes les avantages à obéir et à respecter les règles imposées dans la pratique. L'exemplarité du chef se voit reconnue dans plusieurs ouvrages de cet auteur comme un don de respect offert par le chef à ses hommes. Si Cyrus se chargeait de récompenser les bonnes actions, il encourageait ses hommes à juger si lui-même agissait convenablement. Si les dons immatériels d'un chef militaire à ses hommes ressemblent à ceux donner par un roi ou par un prince, les dons matériels s'avèrent plus dispendieux. Voyons ce qu'il en fut de Cyrus, le chef militaire, une fois qu'il fut devenu roi.

2.3. Don et art du commandement politique

À maintes reprises, Xénophon relate des relations fondées sur la réciprocité entre Cyrus et ses hommes ou ses alliés, par exemple au sujet des invitations à partager des repas, même lorsqu'il fut roi. Alors, il s'entoura de personnes sûres en se montrant généreux en dons à leur égard, les remerciant avec magnificence des conseils pertinents, afin d'encourager d'autres personnes à lui en donner, aussi considérait-il chacun de ces conseils. Des sujets heureux servent mieux leur roi, ce qui rend ce roi heureux, ainsi pensait Cyrus. Il ambitionnait seulement de ne jouir des richesses qu'il pouvait acquérir qu'à concurrence de la satisfaction de ses besoins ; le surplus des richesses dont il venait à pouvoir disposer, il s'empressait de les distribuer à ses amis, afin que ceux-ci lui accordent en retour leur amitié ; une « amitié bienveillante d'où je recueille le repos et la gloire »[406] comme Cyrus pouvait justement s'en féliciter. Xénophon, par l'intermédiaire d'une leçon de Cyrus à Crésus — et ceci l'auteur l'affirmera dans plusieurs de ses autres écrits — nous apprend que faire la richesse de ses amis rend plus riche, car, en cas de nécessité, ces amis rendent bien plus qu'il ne leur aura été donné. La puissance d'un roi se mesure au nombre de ses amis dévoués, leur dévotion se construit au travers des bienfaits reçus de lui par eux, la bienveillance étant réciproque. S'il

405 *Cf.* XÉNOPHON. *Œuvres complètes de Xénophon*. Traduit et présenté par Eugène Talbot. Paris : Librairie de L. Hachette et C^ie^, 1867. Tome premier, 583 p. Le commandant de cavalerie, p. 292-293, 1.

406 XÉNOPHON. *Œuvres complètes de Xénophon*. Traduit et présenté par Eugène Talbot. Paris : Librairie de L. Hachette et C^ie^, 1867. Tome second, 544 p. Cyropédie ou Éducation de Cyrus, p. 399, VIII, 2.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

promeut ses chefs militaires de manière honorifique, Cyrus partage aussi ses richesses avec eux, et veille à ce que ces chefs les partagent à leur tour avec leurs hommes, jusqu'au dernier niveau hiérarchique. Le don s'entend, pour Xénophon, aussi mutuellement.

Dans *Hiéron*[407], Xénophon imagine un dialogue socratique entre le poète lyrique Simonide et le tyran Hiéron dont le caractère se voit quelque peu adapté ; le poète, en homme sage, conseille l'homme politique. Hiéron se plaignant de sa vie moins joyeuse que la vie de simples particuliers, Simonide lui préconise de gouverner avec plus de discernement. En effet, l'immense richesse du tyran comblerait plus d'un particulier, mais pour lui, ce bien ne représente une valeur qu'en fonction de son utilité ; il lui faut dépenser une fortune pour assurer sa sécurité et celle de son territoire, le tyran se méfiant sans cesse des personnes de son entourage, même des personnes prétendûment amies. Le poète et le tyran s'interrogent : l'amitié de ces personnes est-elle sincère ? En l'absence de confiance réciproque, l'amitié leur semble impossible ; ainsi il s'avère que les personnes vaillantes représentent un danger à l'encontre du tyran, qui ne peut les reconnaître, ce dernier n'a donc d'autre choix que de s'entourer de personnes serviles ; les esclaves remplaçant les amis. Devant un tel tableau, Simonide conduit Hiéron à réfléchir sur les comportements impliquant la reconnaissance réciproque et excluant la haine. Tout d'abord, la chance du gouvernant réside dans le fait que sa reconnaissance recèle, aux yeux des personnes reconnues, plus de valeur que la reconnaissance d'un individu ordinaire[408]. Ainsi, qu'il s'agisse de soins apportés à l'un d'entre ses gouvernés ou qu'il s'agisse seulement de quelques paroles chaleureuses échangées, la reconnaissance d'un gouvernant à l'égard de son gouverné se voit décuplée par rapport à la reconnaissance offerte par un particulier. Les deux complices décident donc que le tyran déléguera les réprimandes et assurera lui-même les récompenses : par exemple lors de concours, afin d'être reconnu favorablement par son peuple ; ainsi ce peuple se verra encouragé à faire des efforts volontaires dans ses activités et se perfectionnera dans sa spécialité. En conséquence, l'économie en bénéficiera grâce à une meilleure productivité. « Bref, s'il était visible en tous domaines que celui qui introduit quelque bonne invention ne resterait pas sans honneur, cela aussi inciterait beaucoup à se faire une tâche de la recherche

407 *Cf.* XÉNOPHON. *Œuvres complètes de Xénophon*. Traduit et présenté par Eugène Talbot. Paris : Librairie de L. Hachette et C^{ie}, 1867. Tome premier, 583 p. Hiéron, p. 241-261.

408 À ce propos, Vincent Azoulay convoque la notion de « transmutation » pour expliquer la valeur conférée à toute chose offerte par un gouvernant à un gouverné. *Cf.* AZOULAY, Vincent. *Xénophon et les grâces du pouvoir : De la charis au charisme*. Paris : Publications de la Sorbonne, 2004, p. 146.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

d'une bonne invention. »[409], aussi la multiplication de telles inventions participeraient à l'augmentation des richesses du pays. Plutôt que de faire prospérer sa seule richesse en concourant seul contre les particuliers, il convient mieux au gouvernant de faire prospérer sa cité avec la participation de son peuple rendu ainsi heureux ; ce peuple célébrera les mérites de son tyran, lui obéira volontairement et veillera sur lui. Un gouvernant qui enrichit ses amis (son peuple), s'enrichit aussi, la puissance du peuple augmentant la puissance de son gouvernant. Les bienfaits offerts au peuple assurent donc la victoire sans entraîner de jalousie. Au travers de l'ouvrage intitulé *Hiéron*, Xénophon tente de propager ses idées sur la manière de gouverner les hommes. Avec *Agésilas*, Xénophon en viendrait-il à envisager les rapports humains en se souciant plus de les décrire avec exactitude, en plus grande conformité avec le réel, et moins avec une théorie touchant à des rapports humains idéaux ?

Le roi de Sparte Agésilas offrit l'asile à Xénophon lorsqu'il fût banni d'Athènes ; à sa mort l'historien écrit l'éloge de ce souverain qui lui fut secourable. Xénophon le représente comme un roi agissant humainement en respectant les hommes — ennemis et prisonniers — qui lui rendaient ses égards. Certains lui firent allégeance sans combattre, juste en considération de son humanité. Après la création d'une cavalerie, lors de concours, Agésilas récompensait les hommes les meilleurs dans leur spécialité. Ce roi donnait toujours généreusement aux personnes de son entourage dont nombre se considéraient redevables. Selon lui, la reconnaissance devait être proportionnelle à la valeur de la personne reconnaissante, plus cette personne était valeureuse plus elle se devait de reconnaître autrui. Xénophon affirme que l'échange marchand libère le prestataire à l'égard du prescripteur ; au contraire, Agésilas rendant gratuitement un service à un homme, se le voyait attaché volontairement en reconnaissance du service rendu. « Il n'y a qu'un service gratuit qui attache de bon cœur à celui qui le rend, et cela, en raison du service même, puis de la confiance où l'on est que le bienfaiteur croit à la reconnaissance. »[410]. Lors de difficultés rencontrées par ses soldats, Agésilas participait au labeur, ce qui encourageait la troupe. Exemplaire, il respectait les lois. De par son comportement, son accessibilité, il s'entourait ainsi d'amis œuvrant pour lui inconditionnellement, en confiance réciproque. Agésilas savait honorer les belles actions de ses adversaires politiques et reprendre leurs manquements, les secourait si nécessaire ; ce

409 XÉNOPHON. *Constitution des lacédémoniens : Agésilas – Hiéron*. Suivi de PSEUDO-XÉNOPHON. *Constitution des athéniens*. Traduit et annoté par CASEVITZ, Michel. Paris : Les Belles Lettres, 2008, p. 117.

410 XÉNOPHON. *Œuvres complètes de Xénophon*. Traduit et présenté par Eugène Talbot. Paris : Librairie de L. Hachette et C^{ie}, 1867. Tome second, 544 p. Agésilas, p. 448, 4.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

roi ne souhaitait que du bien à tous ses concitoyens, conscient que leur bonheur était bénéfique à la cité ; même un adversaire pouvait se montrer utile. Ses qualités de chef étaient la fermeté dans l'adversité, la vaillance, le courage, la justesse de son jugement dans ses décisions, l'honnêteté, la vertu ; à ses yeux la maîtrise de lui-même revêtait plus d'importance que la faculté de pouvoir commander autrui ; il se montrait humble devant ses succès et « n'avait d'hostilité pour aucun de ceux qui parlaient avec franchise, mais il se gardait comme de pièges des sournois. »[411]. Il s'agit bien, dans *Agésilas*, de l'écriture d'un éloge. Le ton de Xénophon dans *Économique* nous semble plus pragmatique, plus proche de la réalité.

2.4. Don et art du commandement domanial

Dans *Économique*, un nommé Socrate, rapportant essentiellement une conversation qu'il a précédemment entretenue avec Ischomaque relativement au même sujet, dialogue avec Critobule dans l'espoir d'améliorer la gestion d'un *oikos* dont celui-ci assure la responsabilité. Étudions principalement l'art du commandement des hommes — épouse, esclaves, ouvriers, intendant — qui est censé contribuer à cette amélioration. Selon Xénophon, l'amélioration des pratiques de cet art participe également à l'augmentation des profits dont cet auteur enseigne également les moyens économiques dans l'ouvrage. Si dans la *Cyropédie*, Xénophon insiste surtout sur les félicitations ou les récompenses octroyées aux hommes de l'entourage de Cyrus, il évoque, nous semble-t-il, beaucoup moins les blâmes, les mesures de rétorsions prises par le souverain à l'égard des personnages l'ayant déçu d'une façon ou d'une autre, dans *Économique*, pratiquement à chaque fois que sont mentionnés des motifs de félicitations ou de récompenses, les possibilités de blâmes le sont aussi. Dans cet ouvrage, le théoricien de l'effort et du don jubile. En effet, selon lui, les travaux agricoles, le travail du sol, exigeant un labeur des plus rudes, ne récompensent l'homme qu'après ce rude labeur, quand l'homme récolte, en échange de son travail, les produits de la terre ; ainsi donc, la terre donne-t-elle aux hommes leur nécessaire nourriture, contribue-t-elle à les muscler physiquement pour ceux qui la travaillent, mais aussi pour ceux qui en dirigent les travaux, obligés qu'ils se trouvent à arpenter leur domaine ; et, plus encore, Xénophon de rappeler que

411 XÉNOPHON. *Constitution des lacédémoniens : Agésilas – Hiéron*. Suivi de PSEUDO-XÉNOPHON. *Constitution des athéniens*. Traduit et annoté par CASEVITZ, Michel. Paris : Les Belles Lettres, 2008, p. 81.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

la terre produit aussi « tout ce qui sert à parer les autels, les statuts des dieux, les hommes eux-mêmes »[412].

Et Socrate de montrer à Critobule « des esclaves presque tous enchaînés tenter de s'enfuir souvent malgré ces précautions, ailleurs des esclaves libres de chaînes disposés à travailler et à rester là »[413]. Le dialogue qui suit, en partie, tente de démontrer les raisons de ce fait. L'espérance de récompenses ou de réprimandes — suivant leur comportement — s'avère indispensable aux esclaves comme aux hommes libres afin qu'ils s'activent ardemment à leur ouvrage, que cet ouvrage soit militaire ou agricole, afin qu'ils obéissent volontairement à leur chef. Ainsi le comportement de ces hommes espérant un contre-don — par exemple des félicitations — de la part de leur chef en échange de leur don d'un travail consciencieux, s'apparente aux échanges fondés sur le don entre un époux et son épouse, dons composés d'attentions et de complémentarités, l'un agissant sur les travaux extérieurs, l'autre sur les travaux intérieurs, en fonction de leurs capacités respectives, entretenant ainsi une relation équitable et durable. L'épouse aura toute sa vie — même lorsqu'elle sera âgée — quelque chose à faire valoir en contrepartie des dons de son époux, les dons de l'épouse pouvant même surpasser les dons de son époux, elle sera donc toujours considérée en son foyer égale ou supérieure à son époux, ce dont il se gratifiera, et il se montrera à son tour dévoué à son égard[414]. Préalablement aux capacités construites par son épouse, Ischomaque se préoccupa de compléter la formation de celle-ci, qu'initialement elle reçut chez ses parents, en la formant lui-même aux tâches qui lui revenaient ; il lui accorda d'emblée sa confiance, la considérant honnête, partageant avec elle ses joies et ses éventuelles peines ainsi que les informations inhérentes à ses affaires et à leur réussite ; ainsi elle se montra dévouée à l'égard de son mari. Si l'épouse agit avec « le désir de faire plaisir » de préférence à « obéir sous la contrainte »[415], elle n'en sera que plus belle. Au sein de la maison, afin que personne ne manque de quelque chose, la femme, telle « la reine des abeilles »[416] veille aux besoins alimentaires de la maisonnée toute entière — y compris ceux des esclaves —, aux besoins vestimentaires, ainsi

412 XÉNOPHON. *Économique*. Texte établi, traduit et annoté par Pierre Chantraine, introduction et notes revues et complétées par Claude Mossé. Paris : Les Belles Lettres, 2008, p. 45.
413 XÉNOPHON. *Économique*. Texte établi, traduit et annoté par Pierre Chantraine, introduction et notes revues et complétées par Claude Mossé. Paris : Les Belles Lettres, 2008, p. 25.
414 *Cf.* XÉNOPHON. *Économique*. Texte établi, traduit et annoté par Pierre Chantraine, introduction et notes revues et complétées par Claude Mossé. Paris : Les Belles Lettres, 2008, p. 73.
415 XÉNOPHON. *Économique*. Texte établi, traduit et annoté par Pierre Chantraine, introduction et notes revues et complétées par Claude Mossé. Paris : Les Belles Lettres, 2008, p. 97.
416 XÉNOPHON. *Économique*. Texte établi, traduit et annoté par Pierre Chantraine, introduction et notes revues et complétées par Claude Mossé. Paris : Les Belles Lettres, 2008, p. 69.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

qu'elle soigne les malades. En reconnaissance de ses soins, les malades guéris la gratifient encore plus qu'auparavant alors qu'ils ne bénéficiaient de sa part que de nourriture et de vêtements. Ces soins qu'Ischomaque qualifie de désagréables semblent au contraire agréables à sa femme pour peu qu'ils lui procurent davantage de gratitude. Cependant, la gratification suprême de la femme d'Ischomaque — à l'instar, pour lui, de sa réussite à elle après qu'il l'eût formée — procède de l'apprentissage réussi de certains travaux par certaines esclaves suite à une formation prodiguée par son épouse elle-même ; d'incapables elle les transforme en servantes capables que cette femme pourra féliciter le cas échéant, ou blâmer si cela s'avère nécessaire. Au-delà du travail effectué, en remerciement, ces esclaves formés se comportent fidèlement à l'égard de leurs maîtres.

Toujours au sujet de la formation et selon les écrits de Xénophon dans *Économique*, chaque matin, Ischomaque étudie attentivement la manière de travailler de ses ouvriers afin de leur en enseigner une meilleure si son savoir le lui permet[417]. Comme il forma son épouse, il forma son intendant parce qu'il se considérait le mieux placé pour lui apprendre les choses qu'il savait et que devait donc connaître cet intendant. La meilleure méthode pour avoir un intendant dévoué à son travail et à son employeur, c'est de se montrer généreux avec lui en lui donnant des biens auxquels le premier répondra par sa préoccupation des intérêts du second qui l'en félicitera en cas de succès, et qui, en cas d'échec, tentera de le vexer par des paroles et des actes afin de parfaire sa formation. Toutefois avant de blâmer quelqu'un — ouvriers ou connaissance —, Ischomaque l'écoute défendre ses arguments afin « d'établir la vérité », ainsi ce chef entretient un certain dialogue avec ses ouvriers, il leur explique même leur intérêt à obéir. Ischomaque affirme que les domestiques sont généralement à l'image de leur maître ; jamais un mauvais maître n'a de bons domestiques, en revanche un bon maître peut avoir de mauvais domestiques malgré les blâmes, s'il n'est pas en mesure de les former, de juger de la qualité de leurs travaux, de féliciter le responsable en cas de réussite, et de le blâmer en cas de négligence en lui expliquant son propre intérêt ; « C'est surtout "l'œil du maître" qui peut tout mener à bien »[418]. Ainsi, quoiqu'il arrive, le chef est responsable. Un patron doit donc posséder les qualités qu'il exige de ses employés, sinon il ne pourra les former, le principe s'applique aussi à l'art du commandement valable pour toute personne étant responsable d'hommes, y compris les rois. Du comportement du chef dépend celui de ses

417 *Cf.* XÉNOPHON. *Économique*. Texte établi, traduit et annoté par Pierre Chantraine, introduction et notes revues et complétées par Claude Mossé. Paris : Les Belles Lettres, 2008, p. 105.

418 XÉNOPHON. *Économique*. Texte établi, traduit et annoté par Pierre Chantraine, introduction et notes revues et complétées par Claude Mossé. Paris : Les Belles Lettres, 2008, p. 117.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

hommes. La formation des hommes contribue à la réussite du domaine ; mais aussi convient-il de bien nourrir les esclaves afin qu'ils travaillent bien.

Par l'intermédiaire des paroles d'Ischomaque, Xénophon distingue deux types d'hommes, l'un désirant être reconnu, s'activant encore plus à l'entente de compliments, l'autre âpre au gain ; « le premier est prêt, pour être loué et estimé, à se donner du mal quand il le faut, à s'exposer au danger et à s'abstenir de gains mal acquis. »[419] ; l'auteur laisse son lecteur imaginer l'attitude du second. En plus de la reconnaissance, le contrôle des horaires des ouvriers s'avère une source de profits, de productivité au même titre que le contrôle de la qualité du travail effectué.

Xénophon conclut son ouvrage *Économique*, par un chapitre tout particulièrement relatif à ses principes quant à « l'art de commander ». Ischomaque affirme à Socrate que l'« aptitude à commander [est] commune pour tous les genres d'activité, agriculture, politique, économie domestique, conduite de la guerre [... mais] que les hommes montrent une intelligence bien inégale. » [420] à cet art. Au-delà de la reconnaissance de leurs ouvriers ou des autres personnes travaillant sous leur responsabilité, par l'intermédiaire de récompenses et de châtiments, certains chefs réussissent à faire accepter à leurs hommes de redoubler volontiers leurs efforts, et ensuite, l'action terminée, chacun se félicite d'avoir atteint un résultat satisfaisant plus rapidement ; au contraire, certains chefs ne demandant aucun effort à leurs hommes n'obtiennent d'eux que de piètres résultats, ce dont ceux-ci leur tiennent rigueur ; d'autres encore, ne sachant obtenir des efforts de leurs hommes que par la contrainte récoltent aussi de piètres résultats. Que le chef soit en charge de marins sur un navire ou qu'il soit à la tête de soldats sur un champ de bataille, ce qui stimule l'ardeur de ces marins, de ces guerriers, des hommes au travail, ce n'est pas les connaissances techniques de leur chef ou sa force physique mais bien sa « force de caractère » — « la maîtrise à la fois dans le jugement et dans la décision »[421] — qui conduit les hommes volontairement au travail et les rend fiers de leurs actions. Les capacités à exercer un rôle de chef, selon Xénophon, relèvent, en premier lieu, de la formation[422], ensuite, en deuxième et troisième lieu, ce chef doit se révéler en

419 XÉNOPHON. *Économique*. Texte établi, traduit et annoté par Pierre Chantraine, introduction et notes revues et complétées par Claude Mossé. Paris : Les Belles Lettres, 2008, p. 127.

420 XÉNOPHON. *Économique*. Texte établi, traduit et annoté par Pierre Chantraine, introduction et notes revues et complétées par Claude Mossé. Paris : Les Belles Lettres, 2008, p. 173.

421 XÉNOPHON. *Économique*. Texte établi, traduit et annoté par Pierre Chantraine, introduction et notes revues et complétées par Claude Mossé. Paris : Les Belles Lettres, 2008, p. 177, note n° 117.

422 Dans *Le commandant de cavalerie*, Xénophon souligne qu'il revient au commandant de choisir ses hommes et ses chevaux, ensuite de les former. Celui-ci doit savoir s'entourer pour veiller à la tenue de la cavalerie. *Cf.* XÉNOPHON. *Œuvres complètes de Xénophon*. Traduit et présenté par Eugène Talbot. Paris : Librairie

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

possession « d'heureuses dispositions naturelles, et par-dessus tout être inspiré des dieux. »[423], ce qui est donné aux hommes sages.

2.5. En résumé

L'idée commune qui se dégage des ouvrages précités et rédigés par Xénophon repose sur un art du commandement fondé sur la notion de don, réciproque et mutuel, figuré, d'une part, par des médiums matériels, armes, or et aliments en provenance des « dominants », travail et services offerts par les « dominés », et d'autre part, par des médiums immatériels échangés entre les gouvernés et les gouvernants, tels les médiums de reconnaissance (positive et négative), de confiance et exceptionnellement celui du contrôle provenant des seconds. Généralement ces dons améliorent de façon mesurable les conditions de vie des gouvernés, les relations humaines entre gouvernés et gouvernants, tout en maintenant chacun dans une position déterminée. De plus, cet auteur accorde une place prédominante au don de savoir en insistant sur la responsabilité des chefs à le transmettre à leurs hommes, en insistant sur l'apprentissage de ses derniers ; ainsi, pouvons-nous découvrir Xénophon se préoccupant souvent de la formation des hommes effectuée par le dirigeant lui-même, contrairement à la majorité des managers entendus lors de notre enquête dont quelques-uns seulement évoquent ce type de formation. Outre donc cette différence, nous retrouvons dans son œuvre les effets du don de reconnaissance relevés dans les *verbatim* des enquêtés, notamment le fait d'alléger la dureté du travail, de développer l'invention, de mettre en joie, d'augmenter la productivité ; ainsi le don de reconnaissance chez Xénophon contribue aussi au « bien-être » des êtres humains et contribue à l'économie. De plus la qualité du donateur transmute en quelque sorte le don. Nonobstant, encore quelques différences apparaissent ; Xénophon apprécie que chacun reconnaisse autrui en proportion de ses responsabilités, en d'autres termes, un manager doit se montrer plus reconnaissant à l'égard d'un employé que l'employé à l'égard d'un manager. Aussi, cet auteur considère que la richesse des hommes et celle de leur chef se confondent, ces derniers ont donc tout avantage à distribuer la leur — matérielle et immatérielle (même si Xénophon insiste davantage sur la première) ; en des termes de langage actuel, les

de L. Hachette et C[ie], 1867. Tome premier, 583 p. Le commandant de cavalerie, p. 290-293, 1.

423 XÉNOPHON. *Économique*. Texte établi, traduit et annoté par Pierre Chantraine, introduction et notes revues et complétées par Claude Mossé. Paris : Les Belles Lettres, 2008, p. 177. Plus loin, dans l'étude de la Cyropédie, où l'inspiration à bien commander provient, selon Xénophon, pour partie « des dieux par la divination » (Cyropédie ; p. 223) nous rapprochons l'expression de la notion d'intuition.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

compétences construites dans la vie professionnelle des managés, dont, idéalement, une partie l'est grâce à la formation de ceux-ci par leur manager, améliorent l'activité commune de l'équipe et valorisent chacun des membres de cette équipe, y compris son manager. Le chef, le manager, trouve de l'intérêt à donner, il bénéficie de ses dons parce que ses hommes, ses managés, lui rendent généralement plus qu'ils n'ont reçus ; telle est l'hypothèse de Xénophon et telle est la nôtre. Que nous révèlent donc des études sociologiques récentes au sujet du don managérial ?

3. DON MANAGÉRIAL

Dans les années 1970, certains sociologues[424] analysèrent les relations au travail uniquement par l'intermédiaire des notions de stratégie et de pouvoir. Selon ces auteurs, tous les salariés possèdent une « marge de liberté » laissée par l'organisation ; ces salariés utilisent cette marge pour calculer et mettre en œuvre une manière d'accroître leur pouvoir et d'échapper au pouvoir de leurs collègues, de « manipuler » autrui, afin d'augmenter leurs gains[425] en s'approchant donc des modes d'action de l'*homo œconomicus*. Depuis la fin du deuxième millénaire, des chercheurs avancent que la théorie du don — formé d'un même complexus, donner, recevoir, rendre — peut aussi être alléguée pour étudier ces relations. Quasi impossible pour certains entre managés et manager, observé par d'autres, le don peut présenter quelques effets, quelques « avantages », au sein des relations professionnelles, pour les hommes le pratiquant, notamment entre pairs. Plusieurs études réalisées dans le cadre de la sociologie du travail illustrent le propos. Le don peut aussi favoriser la coopération, mais le mode managérial peut aussi entraver son expérience.

3.1. Effets de l'expérience du don au travail

Dans l'une de ces études[426], les relations de salariés travaillant dans le secteur social et dans le secteur de la grande distribution, furent analysées, relations entre salariés, et

424 *Cf.* CROZIER, Michel. FRIEDBERG, Ehrard. *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*. Paris : Éditions du Seuil, 1977. 500 p.

425 *Cf.* aussi sur le sujet : JOULE, Robert-Vincent. BEAUVOIS, Jean-Léon. *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*. Grenoble : PUR, 1987. 229 p.

426 *Cf.* MELCHIOR, Jean-Philippe. Le don : source de contenu et de sens du travail. In JACQUOT, Lionel (Dir.). *Travail et dons.* Nancy : PUN, coll. Salariat et transformations sociales, 2011, p. 77-90.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

entre eux et leurs clients. « Le don semble consubstantiel du travail », qu'il soit occasionné pour améliorer la qualité du travail ou le faciliter. Pour les salariés, le don représente des manières de procéder, des manières singulières d'inventer, qui s'avèrent valorisantes et librement choisies par eux en marge des normes ; l'absence du don peut générer quelque « mal-être »[427]. Par exemple dans le travail social, l'investissement temporel (s'il dépasse celui préconisé) d'un salarié auprès d'un usager se voit rendu par cet usager sous forme de reconnaissance lorsque ses difficultés s'estompent ; toutefois, si l'évaluation des tâches repose sur des résultats chiffrés, le manager de ce salarié reconnaîtra plus difficilement l'acte comme positif. Cependant certains salariés tentent de continuer d'exercer leurs activités ainsi, afin de préserver leur vision d'un travail de qualité et utile pour la société. S'ajoute alors à la reconnaissance de cet usager et à la reconnaissance éventuelle du manager, le sentiment d'utilité à la société, qui contribue à une certaine estime de soi du salarié. Lors de cette étude, dans leur relation professionnelle, les travailleurs sociaux qualifient les dons de « soutien » entre collègues ne possédant pas d'ascendant hiérarchique les uns sur les autres, et les considèrent primordiaux, avant même les dons identiques échangés avec leur manager. Ces dons facilitent le travail, aplanissent les difficultés rencontrées que certains managers de proximité considèrent en accompagnant leurs managés, alors que d'autres, moins nombreux, abandonnent leurs managés qui se voient contraints de gérer ces difficultés entre eux, d'autres encore organisent des équipes plus autonomes, où des salariés volontaires se répartissent librement le travail entre eux ; au sein de ces équipes la solidarité entre pairs se développe et le don se pérennise.

Une autre étude sociologique[428] tend à démontrer que la coopération sous la forme du don, se pratique entre les générations au sein des entreprises, en l'occurrence dans une entreprise de transport. Les salariés expérimentés dévoilent aux débutants quelques compétences construites par eux au fil du temps, parfois, avec l'espoir d'une certaine pérennité de leur manière de procéder. En retour, les débutants les considèrent, ce qui honore les salariés expérimentés ; les novices offrent également à leurs pairs des connaissances nouvelles — théoriques ou apprises ailleurs. Le don de ces savoirs est libre, comme est libre leur réception,

427 L'auteur emploie le terme « souffrance » que nous préférons remplacer par « mal-être » : voir le chapitre analyse du discours. *Cf.* MELCHIOR, Jean-Philippe. Le don : source de contenu et de sens du travail. In JACQUOT, Lionel (Dir.). *Travail et dons.* Nancy : PUN, coll. Salariat et transformations sociales, 2011, p. 78.

428 *Cf.* PERRIN-JOLY, Constance. Peut-on parler de don en entreprise ? La coopération intergérationnelle : solidarisme et exclusion. In JACQUOT, Lionel (Dir.). *Travail et dons.* Nancy : PUN, coll. Salariat et transformations sociales, 2011, p. 363-377

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

chacun ayant la liberté de les pratiquer ou non, chacun étant donc libre de donner, de recevoir, de refuser, de rendre ; don et réception nécessitent et développent la confiance à l'égard d'autrui. Aussi, les salariés expérimentés rendent, en quelque sorte, ce qu'ils reçurent au début de leur carrière de la part des salariés chevronnés de l'époque ; le don se mutualise en résorbant d'anciennes dettes. Les pratiques professionnelles peu formalisées, paraissent plus propices aux relations de coopération fondées sur le don, pareillement en ce qui concerne les situations d'incertitude, qui favorisent l'entraide entre les ouvriers. Parfois, autrui n'est pas estimé digne de don, ou ne reconnaît pas le don comme tel en omettant de renvoyer un signe indiquant qu'il a reçu un don. Dans les deux cas, il se voit exclut de l'expérience du don.

Ces études mettent en évidence des relations entre pairs ou entre collègues hors de tout pouvoir hiérarchique contractuel ; le don développant ici la solidarité et la coopération. En est-il autrement dans les relations managériales ?

3.2. Don et coopération

L'anthropologue Alain Testart[429] qualifie les relations managériales, pour une grande part, de réciproques lorsqu'elles reposent sur le don. Toutefois, généralement, la chose donnée et la chose rendue s'avèrent de valeur inégale, les protagonistes ne se considérant pas d'égal niveau. En sociologie, Norbert Alter remarque des expériences de don essentiellement entre pairs. Ce sociologue présume que le « mal-être au travail [...] provient bien plus de l'incapacité de l'entreprise à reconnaître la valeur des dons des salariés, la valeur de leur travail, que de sa volonté de tirer parti de leur contribution. »[430]. Lors des activités professionnelles, notamment les activités du secteur tertiaire, cet auteur observe des interstices laissés par les normes, les procédures ou autres directives — que nous résumons par le générique normes —, interstices que nous identifiâmes empiriquement en tant que marges de manœuvre. Effectivement les normes ne peuvent tout prévoir, tout commander. Les travailleurs, essentiellement les employés, n'ont d'autre choix que de coopérer quelque peu, en d'autres termes, ils coordonnent verbalement leurs actions entre eux, ils se donnent les uns aux autres les renseignements nécessaires à la réalisation des tâches, créant ainsi une relation fondée sur le don, sur un endettement mutuel, nonobstant les managers qui préféreraient que

429 *Cf.* TESTART, Alain. *Critique du don : études sur la circulation non marchande*. Paris : Syllepse, 2007. 265 p. 62.

430 ALTER, Norbert. *Donner et prendre : la coopération en entreprise*. Paris : La Découverte/M.A.U.S.S, 2009, p. 8.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

ces normes prévoient toute action des employés. Si les échanges de dons entre managers se voient organisés temporellement — réunions, séminaires, cessions de formation, repas pris en commun — les dons des employés ne sont guère prévus dans leur temps de travail et constituent davantage une activité quasi clandestine[431] qui, méconnue, peut provoquer ce « mal-être ». Devant l'heureuse incapacité à tout normer, ce sociologue suggère d'encourager la coopération qui, souligne-t-il, « repose sur des sentiments comme l'amitié, la fierté [dans le sens de dignité, noblesse, amour-propre], la gratitude ou la reconnaissance. »[432]. Mais les dons favorisant la coopération entre pairs, vont au-delà de ces renseignements évoqués ci-dessus, ils sont aussi autant de gestes attentionnés — sourires, confidences, friandises — qui entretiennent le lien humain professionnel, qui humanisent, en quelque sorte, le travail. Ainsi les relations de travail ne reposent pas seulement, comme certains voudraient le croire ou le laissent croire, sur l'intérêt à échanger des connaissances, l'intérêt stratégique ou fonctionnel. Toutefois, chaque salarié qui volontairement entretient des relations fondées sur le don, souhaite un retour, l'espère. Parfois, ces relations peuvent générer aussi l'envers de ces sentiments, tels que l'antipathie ou l'ingratitude, voire la domination.

Selon Norbert Alter[433], la coopération ne pourrait se produire qu'entre pairs, ou entre personnes possédant des choses à peu près équivalentes à échanger, autrement dit, essentiellement entre salariés d'un même niveau hiérarchique. Les relations professionnelles reposeraient donc sur la réciprocité, couplée à l'égalité des dons ; l'homme qui donne peu parce qu'il possède peu, reçoit peu, l'homme qui donne beaucoup parce qu'il possède beaucoup, reçoit beaucoup. Norbert Alter souligne que « les directeurs » possèdent plus de choses à donner que les autres salariés, ainsi s'enrichissent-ils aussi plus vite ; comparaison est faite entre le capital économique et ses intérêts, plus le capital initial est élevé, plus les intérêts perçus le seront. De plus il sera plus facilement fait crédit à quelqu'un de « riche » qu'à quelqu'un de « pauvre ». Le manager, de quelque niveau de poste qu'il relève, à l'égard de son managé, quel que soit aussi le niveau de celui-ci, pourrait donner toujours plus à son managé que ce dernier. C'est la thèse défendue par cet auteur. Discutons-là ici quelque peu, même si cette thèse se verra approfondie lors de notre étude empirique. Cité par Norbert Alter, l'exemple de relations entre un Directeur de Ressources Humaines et un de ses managés de

431 *Cf.* ALTER, Norbert. *Donner et prendre : la coopération en entreprise*. Paris : La Découverte/M.A.U.S.S, 2009, p. 52.

432 ALTER, Norbert. *Donner et prendre : la coopération en entreprise*. Paris : La Découverte/M.A.U.S.S, 2009, p. 11.

433 *Cf.* ALTER, Norbert. *Donner et prendre : la coopération en entreprise*. Paris : La Découverte/M.A.U.S.S, 2009, p. 50-55.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

statut cadre, nous laisse supposer que cet auteur surévalue les dons des managers par rapport aux dons des managés, ou sous-évalue les dons des managés par rapport aux dons des managers. Ainsi, les informations données par ce managé qui dépassent son obligation contractuelle, et qui contribuent grandement au succès de négociations salariales menées par son manager — à ces informations ce managé adjoint de l'empathie à l'égard de son manager —, représenteraient une valeur moindre, au regard de ce sociologue, que des informations quelque peu confidentielles, des félicitations, une promotion assortie d'augmentation de salaire potentiellement offertes, par ce manager à son managé. Dans cette relation, les dons retenus relèvent de la part du manager, de l'économie et de l'émotion, de la part du managé, du cognitif et de l'émotion. L'intérêt économique dépasserait donc en valeur des connaissances pointues ; ce que cet auteur semble oublier, c'est d'évaluer alors économiquement ces connaissances. De plus, seule la partie dépassant le contrat du managé semble considérée, ses dons donc, alors que dans le cas du manager, une partie contractuelle semble assimilée au don. En effet n'est-il pas contractuel pour un manager de gérer la carrière de ses managés, de partager des informations sous le sceau du secret avec ses collaborateurs, voire de les féliciter, puisque la motivation des managés relève des responsabilités d'un manager, et que les félicitations sont inhérentes à la motivation. Tout cela, sans compter que l'entreprise pourrait sans doute fonctionner en l'absence de manager, au moins quelque temps, mais en l'absence d'employés cela paraît fortement improbable[434]. Ces propos nous montrent à quel point il est difficile d'évaluer la part du don dans les relations managériales, aussi, convient-il de ne pas confondre l'expression « rigoureusement de même valeur » et les adjectifs « égal » ou « équivalent » qui signifient seulement de même valeur, et nous serions tentée de préciser, « sensiblement de même valeur ». L'expérience du don empreinte, nous disent Marcel Mauss et beaucoup d'autres auteurs, de générosité ne devrait pas obliger à des « comptes d'apothicaire ». Plus loin, nos observations empiriques exposeront des cas de don entre salariés d'une même entreprise agissant à des postes de niveaux hiérarchiques nettement différents.

434 Après l'accident d'avion en février 1987 où périt Michel Baroin PDG de la Fnac et aussi de la GMF, la pérennité de ces entreprises ne fut nullement en danger ; le niveau de production de leurs salariés ne pâtit nullement de cette disparition ; les « exécutants » maîtrisèrent la situation ; aussi les employés possèdent sans doute bien des choses à donner, qui n'apparaissent guère au sein des entreprises, voire même lors de certaines études scientifiques. Également, au printemps 2010, lors de la catastrophique fuite de pétrole sur une plate-forme pétrolière appartenant à l'entreprise BP, les managers dirigeants se montrèrent impuissants, alors que les ingénieurs proposèrent des solutions.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

Norbert Alter[435] identifie quatre thèmes de circulation des dons qui tissent les relations professionnelles. Il s'agit des « informations et techniques », de l'« affectivité », de l'« association » qui englobe notamment la confiance, et de « la culture ». Lors de l'analyse de notre corpus, nous ne considérerons pas ces thèmes, nos données ne nous semblant pas suffisamment pointues à ce sujet.

Une autre de ces études sociologiques[436] réalisée auprès de managers de proximité au sein de trois organisations différentes — caisse de sécurité sociale, office public d'habitat, usine de moteurs — interroge le contre-don de la part de l'entreprise. Les dons initiés par les managers de proximité entre leurs collaborateurs et avec leur manager, s'établissent afin de créer des liens, d'améliorer la production, et dans l'espoir d'être reconnus par l'entreprise, voire aussi dans l'espoir d'une éventuelle promotion interne. Si les deux premières raisons inhérentes aux dons se voient satisfaites par des contre-dons, la troisième raison, (la reconnaissance de l'entreprise) ne l'est pas toujours. En effet, la normalisation du travail sous-tend une évaluation des salariés par rapport à des compétences rationnelles et en fonction de résultats chiffrés, excluant presque *de facto* les dons offrant peu de visibilité. Cette étude nous inspire plusieurs réflexions qui nous semblent fondamentales dans l'expérience du don. D'abord, dans cette étude, il appert que l'expérience du don n'est observée qu'entre des personnes occupant des postes de niveaux hiérarchiques différents mais proches. Pour être valorisée, au sein d'un collectif comme une entreprise considérée dans son ensemble, l'expérience du don, au-delà d'être réciproque, doit emprunter la logique de la mutualité, en d'autres termes, idéalement chaque membre du collectif doit être actif — tour à tour, il donne, reçoit, rend dans une temporalité plus ou moins longue — quel que soit le niveau hiérarchique de son poste et sans considération du niveau hiérarchique du poste de son partenaire, sinon la déception guette certains. Ensuite l'entreprise, l'entité, est estimée comme une personne morale, anonyme, offrant donc une identité floue qui ne peut être favorable, nous semble-t-il, à l'expérience du don. L'organisation de la majorité des entreprises étant de type managérial et hiérarchique, il s'agirait peut-être d'identifier précisément le ou les managers qui possèdent la faculté ou la volonté de rendre, de distinguer les managers qui acceptent ostensiblement le don et s'endettent ainsi, des autres qui se satisfont de prendre.

435 *Cf*. ALTER, Norbert. *Donner et prendre : la coopération en entreprise*. Paris : La Découverte/M.A.U.S.S, 2009, p. 134.

436 *Cf*. COLIN, Thierry. GRASSER, Benoît. JACQUOT, Lionel. Le travail de l'intermédiation hiérarchique : le don sans le contre-don ? In JACQUOT, Lionel (Dir.). *Travail et dons*. Nancy : PUN, coll. Salariat et transformations sociales, 2011, p. 143-161.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

Si le don favorise la coopération entre pairs, et parfois entre les managés et leur manager direct, la normalisation du travail peut être un obstacle au don ; examinons-en d'autres.

3.3. Obstacles organisationnels à l'expérience du don

Depuis le dernier quart du XX^e^ siècle, au sein de nombre d'entreprises, le changement est érigé en norme[437] ; les mots d'ordre en sont d'une part la flexibilité qui entraîne souvent la mobilité des salariés, d'autre part, la rentabilité, l'urgence qui restreignent les relations humaines. L'évolution technique s'invite aussi dans l'organisation du travail ainsi qu'une pléthore de normes — notamment, procédures de qualité, de contrôle —, auxquelles s'ajoutent les changements de propriétaires parfois accompagnés des changements des managers dirigeants, voire des autres managers. Norbert Alter préfère nommer ces changements des mouvements[438] puisqu'il est difficile de définir un avant et un après, tant un changement succède à un autre qui précède le suivant. L'inconstance organisationnelle et la mobilité des salariés ne sont guère propices pour créer des liens fondés sur le don, où, souvent, les retours de dons s'échelonnent sur une certaine temporalité — estimés en interne de l'entreprise à deux années environ, en externe cette temporalité est souvent plus longue et ses contours sont peu définis. Pourtant, cette temporalité s'avère nécessaire au tissage relationnel ; toutefois si l'attente du retour s'éternise, le donateur n'y compte plus. Ainsi, certains salariés privilégient les relations à court terme, où le retour est rapide ; cependant, les donateurs accordent un certain délai aux donataires, sinon le don peut être considéré alors, comme un simple échange économique — du donnant-donnant — sans création de lien relationnel. Ces prétendus changements restreignent donc quelque peu les possibilités d'expérience du don.

À peine évoqués *supra*, un autre type de don, qui s'ajoute aux dons effectués entre personnes physiques, se voit initié au sein des entreprises par les salariés à l'égard de la personne morale « entreprise ». Norbert Alter[439] affirme que l'espérance du retour de leurs dons se voit souvent déçue, l'entreprise refusant de reconnaître ces dons, de les recevoir, *a*

437 *Cf.* LE GOFF, Jean-Pierre. *Les illusions du management : pour le retour du bon sens*. Paris : Éditions La Découverte, coll. poche, 2000 (1re éd. 1996), p. 146-149.

438 *Cf.* ALTER, Norbert. *Donner et prendre : la coopération en entreprise*. Paris : La Découverte/M.A.U.S.S, 2009, p. 80-110.

439 *Cf.* ALTER, Norbert. *Donner et prendre : la coopération en entreprise*. Paris : La Découverte/M.A.U.S.S, 2009, p. 138-175.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

fortiori de les rendre ; elle les prend seulement. Une étude récente[440] réalisée auprès de managers de rayon dans la grande distribution examine ce type de don. Effectivement, la sociologue Sophie Bernard distingue trois types de comportement de managers se situant entre don et calcul. Tout d'abord, certains de ces managers, dénommés « mariés », souvent peu diplômés, se donnent plus que de raison à leur employeur, par l'intermédiaire d'une qualité/quantité de travail dépassant les exigences contractuelles, afin de se positionner parmi les managers potentiellement évolutifs hiérarchiquement ; le discours de leurs managers les y incitant fortement. Les managers qui obtiennent de tels postes, se considèrent endettés par rapport à leur entreprise, et continuent à donner sans compter, ceux qui ne se voient pas promus, s'avèrent déçus, et peuvent basculer dans la catégorie des « divorcés ». Certains managers relevant de la catégorie des divorcés furent promus, puis ensuite leur carrière a stagné ; amers, dorénavant, ils calculent au plus juste leur qualité/quantité de travail dans le seul but de conserver leur emploi. Dans le dernier type de comportement identifié, qui regroupe essentiellement des jeunes diplômés munis d'un baccalauréat complété par deux à quatre années d'études, les managers — dénommés « fiancés » — donnent sous condition de promotion, mais avec une temporalité préalablement définie (quelques années) ; après ils cherchent à changer d'employeurs. Si l'entreprise tient ses promesses, ils peuvent parfois rejoindre les « mariés ». Les premiers, managers-mariés, agissent selon le principe de l'endettement mutuel en donnant sans calculer avec l'espoir d'un retour ; les deuxièmes, managers-divorcés, donnent, puis, en cas de déception, calculent ; les troisièmes, managers-fiancés, donnent sous condition, attendant l'équivalence de leur investissement. Le type de comportement de ces managers peut fluctuer à tout moment en fonction de leurs relations avec leur manager, ce dernier étant bel et bien considéré incarner l'entreprise pour laquelle il travaille.

Précédemment, nous avons observé que des dons comblant les interstices des normes, semblent indispensables à la production, les reconnaître signifierait estimer l'endettement contracté par l'entreprise à l'égard des salariés ; elle les tolère donc seulement. Seules sont valorisées les actions normées ; *exit* les dons. Ainsi s'engendre un certain « mal-être » du salarié au travail, qui estime manquer de reconnaissance. En soulevant le problème, Norbert Alter interpelle des génériques — l'entreprise ou le management — ; interrogeons-

440 *Cf*. BERNARD, Sophie. L'engagement au travail au prisme du don. Le cas des managers de rayon : entre don et calcul. In JACQUOT, Lionel (Dir.). *Travail et dons.* Nancy : PUN, coll. Salariat et transformations sociales, 2011, p. 445-460.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

nous : ne serait-il pas préférable de s'intéresser aux hommes qui les représentent, en d'autres termes, les salariés ne pourraient-ils pas converser avec le manager directement concerné ? En ce début du troisième millénaire, n'avons-nous pas tendance à dépersonnaliser les rapports humains ? N'avons-nous pas tendance à oublier que l'entreprise est constituée d'hommes, et non pas seulement d'entités les dérobant au regard, voire, diluant, asphyxiant les responsabilités de certains de ces hommes ?

Au-delà de la considération des dons par certains et des normes par d'autres, Norbert Alter[441] assure qu'un malentendu demeure entre les employés et les managers. Les premiers, par l'intermédiaire de la production, recherchent au travail des relations humaines qui, en fait, améliorent la production. Les seconds observent l'action en sens inverse, ils recherchent à améliorer la production et dans les relations humaines, les managers ne voient qu'un instrument. Afin d'améliorer les relations managériales, ce sociologue suggère « trois idées » : tout d'abord, il conviendrait d'apprécier les résultats des relations humaines comme un bien qui contribue à la constitution de l'identité individuelle et collective ; ensuite, il conviendrait qu'aucune décision ne puisse être entérinée, qu'après avoir été testée empiriquement par les acteurs concernés, en d'autres termes, les décisions ne devraient pas émaner des seules réflexions des managers dirigeants, mais d'échanges permanents entre tous les membres des parties prenantes ; enfin la reconnaissance des dons offerts par les salariés s'avère indispensable, il s'agirait donc de remercier plutôt que de seulement, solliciter.

3.4. Variations comportementales au sujet du don

Datant de presque un demi-millénaire avant notre ère, les écrits de Xénophon révèlent des gouvernants se préoccupant généralement de donner beaucoup à leurs gouvernés, afin de ne pas être redevables à l'égard de ces gouvernés, qui, eux, se sentent en dettes vis-à-vis de leurs chefs, qu'ils gratifient en échange. Quelque deux mille quatre cents ans plus tard, certains managers pratiquent le don avec leurs managés, l'initient et l'encouragent ; en revanche, d'autres managers refusent de reconnaître les dons de leurs managés qui revendiquent cette reconnaissance, ces derniers managers ne souhaitant considérer que la relation contractuelle en prenant les dons, et non pas en les recevant, sans les rendre donc, afin de ne pas s'endetter vis-à-vis de leurs managés. Ainsi, les gouvernants ne veulent-ils jamais

441 *Cf.* ALTER, Norbert. *Donner et prendre : la coopération en entreprise*. Paris : La Découverte/M.A.U.S.S, 2009, p. 221-223.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

être redevables, avant, ils donnaient généreusement (au moins ceux décrits par Xénophon) pour ne pas l'être, maintenant, pour la même raison, ils (certains) prennent en donnant le minimum contractuel. Les dons étant toujours nécessaires aux relations humaines, les gouvernés (certains) qui, avant, étaient reconnaissants des bienfaits reçus de la part de leurs gouvernants, revendiquent maintenant la reconnaissance de leurs dons ; ainsi, pour certains le « bien-être » a-t-il laissé la place au « mal-être ».

Généralement l'objectif de « dominer » est inhérent à la fonction de gouverner ; les gouvernants conscientisent ou non cet objectif. Certains donnent de la reconnaissance positive afin d'obliger leurs gouvernés à agir volontairement, les gouvernants se préoccupant ainsi quelque peu du « bien-être » de leurs gouvernés. D'autres souhaitent se limiter aux seules relations contractuelles, sans pour cela refuser le surplus, ils l'ignorent en prenant, et non pas en recevant les indispensables dons inhérents à toute relation sociale, qui plus est, professionnelle ; alors les gouvernés peuvent ressentir un manque de reconnaissance, voire se sentir méprisés, humiliés. Conséquemment, interrogeons-nous : la reconnaissance contractuelle est-elle suffisante ? Notre étude ne peut réellement l'affirmer ou l'infirmer. En revanche, les personnes entendues lors de notre enquête soulignent toutes, aussi minime soit-elle parfois, une part de don offert, reçu et rendu réciproquement entre pairs, entre managers et managés ; encore convient-il que chacun identifie la chose donnée comme un don. L'écueil pourrait parfois se situer relativement à un défaut d'identification. Examinons donc les dons relevés dans les *verbatim* de ces personnes, sachant que l'échange de savoir entre pairs semble plus couramment observé que celui entre managés et manager, et sachant que, lorsque ce dernier don existe, c'est généralement entre employés et manager de proximité. Le don et le contre-don sont jugés, par certains sociologues, inégaux ; nous préférons, quant à nous, considérer, juger don et contre-don non pas nécessairement égaux ou inégaux, mais équivalents ; don et contre-don pouvant donc être estimés de valeurs équivalentes, leurs valeurs s'équilibrant en quelque sorte, en dépit d'une certaine inégalité absolue don et contre-don se trouvant par là-même propres à équilibrer les rapports entre donateur et donataire, à réunir dans leur pratique les conditions nécessaires et suffisantes à cet équilibrage, sachant qu'il conviendrait, dans l'entreprise, que les managers apprécient les dons de leurs managés à leur juste valeur, les dons favorisant la coopération et vraisemblablement l'économie, mais surtout le « bien-être » des salariés en bénéficiant.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

Ainsi, selon nous, dans les relations managériales, la réciprocité du don, le fait que chacune des personnes (donateur et donataire) participant à l'expérience du don estime la valeur des dons et la valeur des contre-dons équivalentes, seraient susceptibles d'équilibrer les relations hiérarchiques, d'atténuer une certaine forme de domination, une certaine forme de servitude, de créer des liens relationnels entre les managés et leurs managers, seraient susceptibles de les rendre solidaires, plus à même d'œuvrer en coopération les uns avec les autres. Toutefois, comme le met en évidence l'étude empirique exposée ensuite, il convient de préciser que, parfois, une dépendance au don de reconnaissance peut apparaître du côté des managers, par exemple, lorsqu'ils sont en demande de reconnaissance à l'égard de leurs managés, lorsqu'ils espèrent une reconnaissance de leur part.

4. DON EMPIRIQUE

Toujours suivant les *verbatim* analysés, après avoir démêlé la reconnaissance contractuelle de la reconnaissance liée au don, du moins après nous y être efforcée, après avoir identifié les conditions de possibilité du don au travail, nous étudierons diverses expériences de don relatées par les personnes entendues lors de notre recherche, en tentant de synthétiser ces expériences en considération de la théorie exposée au début de ce chapitre, ainsi qu'en tentant de contribuer à l'avancement de notre questionnement relatif à un management éthique et à une formation managériale en rapport avec ce management.

4.1. La reconnaissance : don ou contrat

La reconnaissance s'apparente-t-elle à un don lorsque son médium prend la forme d'un élément contractuel ? Nous sommes tentée à la fois de l'infirmer, parce qu'un contrat est exigible à l'inverse du don, à la fois de l'affirmer, à cause des marges de manœuvre, de la liberté qui sont laissées aux protagonistes liés contractuellement ; théoriquement donc la reconnaissance contractuelle n'est pas un don, factuellement, elle peut l'être en marge du contrat. Par exemple, dans les relations managériales, les évaluations qui s'établissent, entre le managé et son manager, à l'aide d'un document normé par l'entreprise, peuvent receler des expériences de don ; en effet, seuls les items prédéterminés de ces évaluations y apparaissent

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

formellement, parfois s'ajoutent à eux, certaines consignes orales reçues des managers dirigeants (à l'exemple des évaluations relatées par Elsa qui explique comment ses actions sont notées en fonction du nombre de points qu'elle doit obtenir, nombre décidé préalablement par le manager de sa manager). Toutefois, la manière de procéder demeure essentiellement singulière au manager, manière qui est aussi influencée par le comportement du managé en question. Le manager possède donc une certaine latitude quant à l'adoption d'un comportement généreux, bienveillant, ou au contraire peut choisir d'emprunter une attitude indifférente à l'égard de son managé, en se limitant aux items normés et à la notation préconisée, voire pis, il peut opter pour une attitude de violence contraignante ; aussi le managé peut-il se montrer confiant ou inconfiant à l'égard de son manager et inversement. Le comportement de l'un, ayant une incidence sur celui de l'autre, Elsa en relate des exemples ; donner de la confiance produit de la confiance, donner de l'inconfiance appelle un comportement empreint d'inconfiance. La plupart des managers entendus affirment être contractuellement chargés de manager leurs collaborateurs, toutefois le choix de leur mode managérial est laissé à leur appréciation. Ce mode comporte des principes d'ordre général, que le manager adapte suivant sa propre personnalité ; cette adaptation peut donc inclure des expériences de don. Ainsi le don complète le contrat.

Au travail certains dons procéderaient donc des relations interpersonnelles, en l'occurrence managériales, se situeraient ainsi en marge des contrats et des normes en vigueur. Précédemment, certaines marges de manœuvre furent mises en exergue lors de l'analyse des responsabilités énoncées par les enquêtés ; tous affirment en posséder. Outre donc les médiums immatériels répertoriés au sein des tableaux relatifs à la reconnaissance empirique, qui relèvent principalement d'expériences de dons réciproques, qui parfois influencent les protagonistes en faveur de la mutualité du don, les médiums matériels peuvent en receler à leurs marges. Toutefois, toutes ces marges offrent-elles des conditions de possibilité de telles expériences ? *A priori*, la réponse semble positive ; mais pouvons-nous, par exemple, considérer la liberté que s'octroie Elsa de ne pas participer aux challenges organisés par sa manager, comme un don de la part de sa manager ? Elsa ne recevant pas de remontrance de la part de sa manager, cela pourrait-il signifier qu'elle en reçoit de la tolérance ? De plus si sa manager ne le tolérait pas, elle le signifierait à Elsa et alors, le don prendrait la forme d'une reconnaissance négative. Malheureusement, Elsa ne considère pas cette tolérance comme un don, ainsi *a posteriori*, suivant la théorie d'Alain Caillé (voir *supra*), cette tolérance n'étant

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

pas reconnue comme don par le donataire, ne peut être considérée comme tel. Précédemment, nous évoquions le manque de visibilité des dons au sein des relations managériales, l'exemple de la relation entretenue entre Elsa et sa manager dénonce effectivement un tel fait.

Ainsi, si les possibilités de dons peuvent sembler relativement nombreuses au travail, encore convient-il d'estimer certains actes en tant que dons, également, de démêler dans l'adaptation des normes, les actes reconnus contractuellement des actes ignorés par les contrats ; seuls ces derniers (les actes ignorés par les contrats) pouvant être reconnus comme des dons. La comparaison des contrats de travail, des normes et du travail réel serait donc nécessaire pour parfaire ce démêlage. Il nous semble que dans les recherches que nous examinâmes au cours de la conduite de la nôtre, l'étude de ces contrats est oubliée. La nôtre, s'intéressant aux relations managériales relatées oralement par des salariés, ne peut apporter les éléments nécessaires à ce démêlage ; notre expérience nous incline à prétendre que les salariés eux-mêmes, connaissant souvent peu les termes de leur contrat de travail, surtout après quelques années effectuées au même poste, sont sans doute peu capables de procéder spontanément à ce démêlage.

Donc, en plus des médiums matériels précédemment listés qui, maintenant nous pouvons l'affirmer, relèvent de la relation contractuelle entre les managers représentant l'organisation et leurs managés, où seules les marges de manœuvre peuvent épouser la forme de dons, des expériences relatées par quelques enquêtés méritent d'être étudiées par l'intermédiaire de la notion de don. Ces expériences, de natures différentes, nous pouvons commodément les distinguer entre elles ; certaines impliquent des salariés exerçant à des postes de niveaux hiérarchiques assez éloignés, d'autres de niveaux plus proches, d'autres encore relèvent du don selon des principes de conditionnalité, de réciprocité, de mutualité ; de plus, le don se révèle obligeant, compensateur et, souvent dans l'étude empirique, synonyme de « bien-être », ou se révèle quelque peu empêché par l'inconfiance, qui conduit à le sous-estimer. Afin de ne pas paraître par trop redondant, nous éviterons de reprendre *infra* des exemples de don étudiés précédemment dans les chapitres de la reconnaissance et de la confiance, sauf s'ils nous semblent abreuver pertinemment la recherche au sujet du don. Il convient de préciser que, outre les caractéristiques inhérentes à tous les dons (obligation/liberté, intérêt/désintérêt et non-exigibilité), la distinction de différents dons n'empêche pas de constater des traits similaires entre eux, ou des interférences.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

4.2. Don entre managés et managers dont les postes sont relativement éloignés

Dimitri — manager dirigeant chez Kaumaserv en charge de la production — remarque que les dons qu'il offre à ses employés sont sublimés par son statut : quatre niveaux hiérarchiques séparent le poste de Dimitri de celui de ces employés. Ces dons valorisent les donataires, et leur donateur se sent valorisé par la simple constatation de cette valorisation que lui-même a produite : la réaction d'autrui occasionne aussi un effet valorisant sur le donateur. En reconnaissance de ces dons, outre le contre-don de gratification, ces employés reconnus redoublent d'effort dans leurs activités, ce qui procure de meilleurs résultats économiques. Souvent, selon Dimitri, il s'agit seulement « d'un mot », d'« une parole encourageante », d'une appréciation positive au sujet d'une action, de la délégation particulière de responsabilités demandées en reconnaissance, clairement formulée, d'un savoir, pour produire ces meilleurs résultats. Cet exemple tend à démontrer que le don et son contre-don s'effectuent en fonction des capacités et de la puissance de chacun, *a priori*, leurs valeurs pourraient être considérées disproportionnées. Ici une courte explication se montrera-t-elle peut-être de quelque utilité. Vus par Dimitri, qui le souligne, ses dons ne lui coûtent rien ; en effet pour un manager en charge d'un budget de frais de fonctionnement, il n'a pas eu à débourser un centime pour faire ces dons — pour lui, seul ce critère d'évaluation comptant effectivement — pourtant, en contre-don, il reçoit des résultats supérieurs, qu'il estime considérables, et qui, pour les atteindre, auraient pu être coûteux financièrement (par exemple en paiement d'heures supplémentaires). Les employés, rarement considérés de la sorte par un manager dirigeant, sont valorisés par ces dons et consentent des efforts, qui se trouvent comme atténués, minimisés, par la reconnaissance reçue préalablement : ainsi ces employés, satisfaits d'être reconnus, souhaitent rendre, rendent généreusement par des efforts, sans doute spontanés, quasi instinctifs, relativement irréfléchis, et aussi peu exigeants ou contraignants pour eux-mêmes mais très rentables économiquement pour l'entreprise, les dons en question. Le contre-don d'un employé peut donc valoir financièrement pour l'entreprise représentée par le manager dirigeant, plus que le don dudit manager, qui matériellement s'avère gratuit, mais riche émotionnellement pour les deux parties concernées, réciproquement. Dimitri regrette de ne pas pratiquer le don de reconnaissance plus souvent.

Daniel — manager dirigeant d'Agoradis — et sa responsable comptable — de statut cadre sans position hiérarchique, (deux niveaux séparent leurs postes) — entretiennent

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

depuis longtemps des relations managériales directes. Au début, Daniel offrait des compléments de formation à cette responsable, qui les lui rendait en efficacité de travail. Ensuite, la confiance entre eux s'est développée, et depuis quelques années Daniel la consulte avant de décider certaines stratégies avec les personnes siégeant au conseil d'administration. Sa demande de conseils avisés, appelle un don s'en pour cela l'exiger, de même, en contre-partie de ces compléments de formation, Daniel n'exigeait rien de la part de cette responsable comptable. Les rôles se sont inversés, le donateur s'est transformé en donataire et *vice versa*, ou selon le point de vue de l'observation, le donataire rend en différé des conseils qui s'ajoutent au contre-don précédent (l'efficacité dans le travail), en échange donc du don de formation initialement reçu.

Si, dans les *verbatim* de nos enquêtés, les dons sont avérés entre salariés (employés et managers dirigeants) n'étant pas généralement directement en relation, certains s'expérimentent entre managers occupant des postes hiérarchiques directement dépendants l'un de l'autre.

4.3. Don entre managers hiérarchiquement directement dépendants l'un de l'autre

Lors de réunions communes, Ivan — manager intermédiaire chez Kaumaserv — échange réciproquement des savoirs avec les managers de proximité dont il est responsable, à parts égales, ou pour le moins équivalentes en fonction des connaissances de chacun. Au-delà d'un échange de savoirs, ces réunions sont pour tous, une possibilité « de se ressourcer », dit-il ; l'échange de ces savoirs matérialisant le don, dépasse en effet la simple augmentation des connaissances.

De tels types d'échanges sont aussi pratiqués, parmi d'autres, entre les employés et les managers de proximité.

4.4. Don réciproque et relations managériales en ligne directe

Les relations de managés avec leur manager en ligne directe comportent de nombreux dons, des plus quotidiens aux plus exceptionnels. Les plus quotidiens reposent sur la participation aux tâches, qui peut entraîner un contre-don remarquable, et les arrangements de plannings.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

Plusieurs personnes entendues — managers occupant les trois niveaux de postes étudiés (de proximité, intermédiaire, dirigeant) et managés — estiment qu'il existe une corrélation directe entre le comportement de leur manager et le leur. Si le manager se montre généreux, le managé l'est à son tour et rend à sa mesure ce qu'il a reçu. L'exemple le plus couramment observé, montre un manager bienveillant — par exemple celui qui peaufine la formation du managé ou lui donne d'amples informations — vis-à-vis du travail de son managé qui reçoit le don de bienveillance et l'apprécie ; ce managé en éprouve alors un certain « bien-être » et montre de la reconnaissance à l'égard de son manager ; en retour, ce managé rend un travail plus satisfaisant, plus qualitatif ou plus quantitatif, à son manager. Le cas est similaire à celui exposé par Dimitri *supra*, mais le don est expérimenté en relation de management en ligne directe. Autre cas : Elvire — employée chez Agoradis — relate que le directeur du magasin où elle travaille, permit, un jour, à une employée malade de rentrer chez elle, sans pour cela ni déduire de son salaire les heures non effectuées, ni lui demander de les récupérer ; cette employée, de sa propre initiative, pointa ses pauses sans aller se reposer, en continuant donc à travailler pendant le temps de celles-ci, afin de procéder au contre-don, de solder sa dette.

Chez Agoradis et chez Districoop, plusieurs managers et employées affirment procéder par arrangements réciproques au sujet des plannings. Le manager accorde un congé exceptionnel, le managé accepte de travailler à un moment imprévu ; nul ne sait plus qui a commencé à donner ; personne ne donne à condition expresse que l'autre lui rende. Toutefois le strict cas du managé qui donne initialement ne fut pas évoqué lors des entretiens.

Dans l'agence Kaumaserv où travaille l'employée Emma, les managers de proximité — directrice d'agence et responsables d'équipe — coopèrent avec leurs collaborateurs au-delà de leurs obligations contractuelles ; les employés considèrent les actions de ces managers comme des dons ; les employés leur en sont reconnaissants. Plus particulièrement, cette manager (la directrice d'agence) semble agir gratuitement sans en attendre de retour, seulement pour alléger le travail de ses employés, affirme Emma. Leur reconnaissance dépasse la reconnaissance légitime, ils se considèrent ses obligés, ils ne peuvent œuvrer à son encontre ; aussi l'informent-ils de leurs desseins. Par exemple, peu de temps avant notre entretien, avant d'entamer une grève, les employés l'informèrent. Cette manager alerta ses managers — intermédiaire et dirigeant — qui se déplacèrent afin de dialoguer avec tous et chacun, et une solution au problème s'étant ainsi révélée fût entérinée.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

Encore une fois, le contre-don des employés possède une valeur largement plus considérable financièrement pour l'entreprise représentée par ses managers dirigeants, que le don initial du manager. En effet, la manager en coopérant avec ses collaborateurs ne se voit pas rémunérée supérieurement par rapport à un manager de proximité limitant son travail à ses obligations contractuelles ; cependant, le contre-don qui évita des heures de travail perdues, évita aussi une dépense compensatrice de ces heures perdues — l'absence de ce travail aurait facilement pu représenter une perte économique considérable. Si leur manager se limitait essentiellement à son activité contractuelle, Emma envisage de la part des employés une reconnaissance contractuelle fondée seulement donc sur la légitimité de leur manager, et imagine qu'alors les employés n'auraient pas évoqué, préalablement, avec leur manager, leur intention de ne pas ouvrir l'agence le lendemain, puisque légalement rien ne les y obligeait.

Généralement, lors d'un don d'un « dominant » à un « dominé », la position du donateur amplifie la valeur du don aux yeux du donataire ; en revanche, Edwige — employée chez Districoop — estime les contre-dons de ses clients (d'un milieu social équivalent au sien) d'une valeur nettement supérieure aux dons de ses managers, quel que soit le niveau hiérarchique de leur poste. Pour elle, la supériorité des dons des clients réside d'abord dans leur sincérité mais, plus que tout, dans les raisons qui font que les clients la remercient, la reconnaissent, raisons qui modifient la représentation qu'Edwige se fait d'elle-même. En effet, les conseils qu'elle offre au-delà de ses obligations contractuelles, conduisent les clients vers une santé meilleure, ainsi contribue-t-elle au « bien-être » d'autrui ; s'estimant utile, son estime de soi s'accroît.

Une réciprocité relativement rapide s'observe dans tous les dons exposés ci-dessus et échangés par ces employés et ces managers ; dans les suivants, les donataires rendent les dons à plus long terme.

4.5. Don réciproque et évolution hiérarchique

En échange d'une évolution de carrière constante décidée par ses managers, Ivan leur montre sa gratitude en s'appliquant le mieux possible à sa tâche. Sa dernière nomination-promotion et quelques-unes des précédentes, il les doit sans doute à un manager dirigeant qu'il accueillit en formation lorsque ce manager dirigeant débuta sa carrière chez Kaumaserv, au sein de l'agence où il exerçait à l'époque en qualité de manager de proximité.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

L'expérience du don est pérenne. Plusieurs managers perçoivent leur évolution de carrière, ou l'évolution de la carrière de certains de leurs managés, comme le contre-don d'un travail fourni. Ainsi le travail effectué peut être estimé aussi comme une condition de l'évolution de carrière.

4.6. Don conditionnel et réciproque

Dans le don conditionnel relevé empiriquement, le donateur envisage ses propres conditions sans pour cela toujours les formulées, au début pour le moins. L'expérience du don conditionnel et réciproque, s'observe dans les relations managériales mais aussi, chez Districoop, dans les relations entre les salariés et les fournisseurs ou les clients ; cela étant, laissons de côté toutefois ces relations salariés/clients/fournisseurs ne relevant pas rigoureusement du thème de notre étude, pour nous intéresser plus spécialement aux relations managériales.

Lors d'une embauche, Paul — manager de proximité — en sa qualité de représentant d'Agoradis, offre au nouvel employé l'opportunité d'évoluer hiérarchiquement au sein de l'entreprise, à condition que ce dernier travaille au-delà des activités réservées à son poste et contractualisées ; s'il donne plus il obtiendra plus. En règle générale, dans cette entreprise, selon Paul, les dons de reconnaissance des compétences offerts par les managers à leurs managés, conduisent les managés à accepter les exigences des managers.

Lorsqu'ils donnent, plusieurs managers affirment attendre un don en retour, mais ils ne l'exigent pas. Pauline — manager de proximité chez Districoop — souligne que lorsque le contre-don attendu tarde, elle se montre moins encline à donner, voire, elle en explique la raison au donataire, présentant son attente de retour. De plus, Igor — manager de Pauline, et qui réagit de la même manière que celle-ci, ou plutôt, peut-être, devrions-nous écrire que Pauline agit là à l'exemple de son manager — souligne être attentif aux souhaits de ses collaborateurs qu'il satisfait dans la plupart des cas ; ainsi, constate-t-il, lorsqu'il émet un souhait (par exemple travailler en plus des horaires prévus au planning en cas de surcroît d'activité imprévue), ses managés répondent généralement positivement. Toutefois certains de ces managés changent parfois de comportement, ils restreignent leurs souhaits afin de contracter un endettement moindre. En cas d'attente non satisfaite, Igor est déçu.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

Les dons échangés réciproquement peuvent s'étendre, se propager à une équipe entière.

4.7. Don empreint de mutualité

Les managés d'Ivan qui sont des managers de proximité travaillant chez Kaumaserv, observent des dons de reconnaissance offerts à Ivan, en l'occurrence leur manager, par les managers dirigeants de la Région ; conséquemment, cette observation les incitent à reconnaître Ivan.

Chez Districoop, entre pairs, voire entre manager de proximité et managés, l'échange de dons de savoir encourage certains salariés à investiguer dans le but d'augmenter leur savoir. Ces connaissances assemblées, ils les offrent ensuite à d'autres, les contre-dons se voient offerts en retour à d'autres personnes ; le don de savoir circulant à l'intérieur de la communauté, il est mutuel. Le don incite au don qu'il soit considéré en tant que don en retour ou en tant que don initial. Non seulement le don se révèle-t-il ainsi incitatif, mais plus encore en quelque sorte également injonctif, dans la mesure où son acceptation oblige dans une modeste mais certes pas négligeable mesure, le donataire à l'égard du donateur, où son acceptation vaut, plus ou moins, obligation, plus ou moins impérative, de rendre ce don.

4.8. Don et obligation ou servilité

L'acceptation d'une mission de formateur vis-à-vis de ses pairs qui valorise l'hôtesse de caisse choisie par son manager, l'engage tacitement, l'oblige en quelque sorte, à travailler les jours fériés, où habituellement la présence des employés est fondée sur le volontariat. De tels dons, relatés par Elsa, obligent donc, implicitement, le donataire.

Précédemment, la reconnaissance abusive ou idéologique fut exposée au sujet des relations managériales entre le directeur régional Kaumaserv (manager dirigeant) et ses managers intermédiaires ; ce manager dirigeant sacralisant presque les managers intermédiaires, qui se considèrent ensuite à sa merci. Cette reconnaissance peut être considérée comme un don qui, reçu par ces managers intermédiaires, les contraint à la disponibilité ; ces managers se sentant les obligés de ce directeur, se sentant redevables à

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

l'égard de celui-ci, se rendent disponibles à la moindre de ses convocations ; le manager dirigeant transformant ainsi ses managers intermédiaires en managers quelque peu serviles.

4.9. Don sans retour

Les managers d'Elsa incitent leurs managés à émettre des idées, « à donner des idées » qui ne sont pas suivies d'effet ; également, ceux-là questionnent ceux-ci, qui souvent leur répondent, se confient, sur leur vie, leur travail, sans que ces managers rendent pareillement. Ainsi, les employés qui offrent consciemment à leurs managers des dons, se voient privés de contre-don ; les managers prennent, sans donner, sans rendre, au risque de décourager les employés de donner ; de telles pratiques de la part des managers provoquent une grande déception de ces managés de bonne volonté qui s'efforcent de participer en s'investissant davantage aux activités de l'entreprise, qui font confiance, et qui en définitive sont conduits à éprouver ainsi une exaspération certaine : du moins telle est la réaction d'Elsa, qui se montre désenchantée, éprouvant comme un « mal-être ».

4.10. Don compensateur ou don de « bien-être »

Si généralement, les expériences du don assurent un certain « bien-être », elles offrent aussi une compensation à un « mal-être », ou à une situation considérée comme injuste. Commençons par les situations injustes, pour ensuite exposer les situations compensatrices d'un « mal-être », puis, tout simplement les situations faisant oublier un travail répétitif.

En considération du salaire de ses collaborateurs qu'il estime d'un montant insuffisant, Raynald — responsable d'équipe chez Agoradis — s'efforce de compenser ce salaire, en adaptant, en faveur de ces collaborateurs, les règles les concernant. Ces collaborateurs lui en sont reconnaissants, et lui font confiance à ce sujet, ils savent qu'avec lui comme responsable, ils sont préservés des mauvaises surprises. Aussi lorsque Raynald leur demande un service au travail (par exemple lors d'un inventaire), ils acceptent de le lui rendre.

En plus de ses responsabilités chez Districoop, Daniel exerce une activité de gestionnaire-comptable au sein d'une autre entreprise, où les relations managériales considèrent peu les êtres humains, les managers s'intéressant principalement aux résultats

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

économiques. La reconnaissance négative qu'il y subit, se voit largement compensée lorsqu'il préside le conseil d'administration de Districoop, où chacun des administrateurs participe à l'étude des projets, émet des idées qui circulent et qui éclairent la pensée d'autrui afin d'aboutir collectivement à l'action ; aussi, les sujets dépassent souvent le strict cadre de la gestion de la coopérative. Chacun est capable d'écouter autrui, chacun est capable d'expliquer, à un autre, patiemment, un sujet inconnu de l'autre. Ce que Daniel reçoit chez Districoop en échange de son investissement temporel et intellectuel, a valeur de thérapie, lui assure un équilibre psychique, lui permet de s'accomplir intellectuellement, abreuve son besoin vital de relations humaines dont il espère toujours quelque retour. Cet investissement ne relève donc pas de l'altruisme pur, affirme-t-il. Daniel se voit reconnu par autrui, ce dont il se gratifie, les contraintes inhérentes à ses responsabilités étant ainsi largement compensées.

Le contre-don de reconnaissance reçu en échange de don de bienfaits obtenus de la part des clients d'Edwige — employée chez Districoop — grâce aux conseils qu'elle leur prodigue, la comble de bonheur, elle s'en glorifie même éphémèrement. L'effet de ce contre-don est décuplé en comparaison du manque d'attention qu'elle constate habituellement dans sa vie quotidienne, il le compense comme il compense le travail de mise en rayon effectué par Edwige, travail qui provoque chez elle l'ennui, tant il s'avère routinier.

Ainsi, généralement contribuant au « bien-être » des salariés, l'expérience du don au travail peut parfois neutraliser quelque inconvénient ressenti par les salariés au cours des relations managériales, ou dans leurs activités propres, pondérer leurs effets négatifs. Toutefois, pour être sensible au don, le donataire potentiel doit se montrer attentif à autrui, travailler avec un minimum de confiance avec lui.

4.11. Don et inconfiance ou don sous-estimé

Les employés chez Agoradis appréhendant les réactions de leurs managers, il leur est donc difficile, selon Raynald, de reconnaître les dons offerts de la part de leur responsable d'équipe, parce que, en quelque sorte, ils estiment avoir plus à redouter de lui, qu'à gagner de lui, tout comme ils estiment, le principe de l'inconfiance prédominant, avoir à redouter de tout manager.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

5. UNE EXPÉRIENCE DU DON AU TRAVAIL

Préalablement à la synthèse de dons expérimentés par les personnes entendues lors de l'enquête, nous soulignons notre estime du don tel un processus de donner, recevoir, rendre, processus créateur de liens entre des hommes, opéré entre des hommes et non entre des hommes et une entité. En effet, des auteurs, par exemple Norbert Alter, projettent les relations des managés vis-à-vis de l'entité entreprise, nous, nous soumettons qu'en termes de relations humaines, l'échange se produit entre des personnes identifiées au sein d'une entité qui ne peut être considérée qu'en qualité de tiers ; en d'autres termes, selon un principe qui semble parfois être oublié, généralement un ou des managers représentent cette entité ; encore convient-il que chacun d'eux accepte volontairement de l'incarner véritablement, accepte d'assumer pleinement ses responsabilités à visage découvert ; certains préférant s'abriter derrière l'entité. Précisément, les relations fondées sur le don, qui reposent obligatoirement sur un échange entre des êtres humains, se différencient des relations contractuelles, où l'individu s'en remet uniquement à ce qui est expressément prévu, formulé par un contrat.

Êtres doués de raison, les hommes peuvent agir graduellement suivant des manières inconditionnelles inconditionnellement jusqu'à la manière conditionnelle conditionnellement. Souvent, rationnel avec un soupçon d'irrationalité, l'homme choisit l'action inconditionnelle sous conditions, en estimant autrui ou ses intérêts sans pour cela totalement oublier les siens. Ainsi les hommes donnent obligatoirement en toute liberté estimant leur propre intérêt qu'ils combinent avec ceux d'autrui dans l'espoir de recevoir quelque chose en échange sans cependant l'exiger ; néanmoins, quelquefois, ce quelque chose, ce contre-don, ils ne se satisfont pas de simplement l'espérer, ils le demandent, sans non plus pouvoir l'exiger. Le don positif oblige librement à recevoir ou à refuser, à rendre, le don négatif peut asservir ; l'absence de contre-don déçoit généralement et signifie l'arrêt du processus. Le don est forcément réciproque (c'est-à-dire que le donataire doit reconnaître et la chose comme don et le donateur comme tel ainsi que le donateur reconnaît, au préalable, le donataire comme tel), le contre-don est donc immédiat notamment quant à la reconnaissance, mais peut aussi s'inscrire dans une certaine temporalité, notamment mais pas seulement, lorsque le don se mutualise. Ainsi la reconnaissance est naturellement imbriquée dans le processus du don.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

Ce que nous nommions médiums immatériels, positifs et négatifs, lors de l'exposition des intermédiaires de la reconnaissance, peuvent donc s'apparenter à des dons. Même si au cours du présent chapitre, essentiellement des expériences de don positif furent détaillées, les dons négatifs ne sont pas négligeables. Également, des dons s'expérimentent au sein des marges de manœuvre laissées par les normes, par les contrats, en d'autres termes, à chaque fois qu'une relation où des normes s'imposent ou lorsqu'une relation contractuelle s'engage entre des hommes, ces normes, ce contrat ne pouvant tout prévoir, obligatoirement, nous semble-t-il, l'expérience du don s'invite. Toutefois, afin d'approfondir le sujet du don au travail, en situation contractuelle donc, la comparaison des contrats de travail, des normes et du travail réel pourrait participer au démêlage de ces trois modes relationnels en usage en management ; notre corpus ne nous permet pas de procéder à cette comparaison. Les possibilités de don au travail étant situées, voyons les conditions du processus : pour que le don s'engage, le potentiel donataire doit identifier la chose donnée comme un don, l'inconfiance du donataire à l'égard du donateur pouvant empêcher cette identification.

Outre la parenté entre les médiums relevés et le don, l'analyse des *verbatim* révèle diverses informations sur le don empirique ; les observations de ses propres expériences avec des employés que relate un manager dirigeant, nous autorise une assertion. Le don peut s'expérimenter entre des employés et des managers occupant des postes séparés par plusieurs niveaux hiérarchiques, et le contre-don des employés peut être estimé plus conséquent économiquement que le don reçu de la part des managers, même dirigeants, malgré la sublimation de ce don du fait de la qualité du donateur. Cette assertion reposant essentiellement sur cette observation et sur des expériences menées ou observées de nombreuses fois au travail par nous-même, il conviendrait d'approfondir la question. En plus d'être rentable économiquement, la pratique du don semble être bénéfique humainement, l'éthique et l'économie seraient donc étroitement liées ; en effet, pour le moins, le « bien-être » intellectuel que le don procure, encourage le donataire à rendre plus ou, surtout, à donner plus que son contrat lui impose, en l'occurrence il aurait tendance à travailler mieux et sans doute plus efficacement. Ce « bien-être » peut être induit directement par un bienfait, ou indirectement ; le don pouvant porter remède à un « mal-être », compenser quelque contrainte ou contrariété. En plus de la qualité du donateur qui sublime le don, les conséquences du don sur autrui peuvent transcender la gratification reçue ; par exemple, la meilleure santé d'autrui obtenue grâce à des conseils apporte plus de gratification au donateur de conseils qu'il en

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

éprouve lorsque son manager reconnaît son travail de conseil. Au-delà de la qualité de la personne qui donne, l'effet produit par le don agirait donc ; conséquemment, la valeur ressentie, estimée par celui qui reçoit, ne correspondrait pas au coût économique du don ; valeur et coût seraient donc indépendants, seraient en quelque sorte de deux essences distinctes.

Plusieurs questions demeurent en suspend. Premièrement, la pleine conscience du pouvoir du don par les managés pourrait-elle parfois inverser la balance des pouvoirs dans l'immuable représentation des relations managériales où le managé est estimé « dominé » et le manager « dominant » ? Il serait envisageable, voire tout à fait possible, que cette conscience contribue à rééquilibrer ces relations. Reste à l'expérimenter, par exemple après une formation particulière dont le don serait l'objet. Deuxièmement, les managers n'auraient-ils pas intérêt à recevoir les dons initiés par leurs managés et ce, sans craindre comme certains auteurs le soulignent, d'être redevables, juste en considérant les dons comme un moyen favorisant le management coopératif, à l'instar de certains des managers entendus et de certains auteurs ? Peut-être la pratique élargie de ce mode managérial s'avère-t-elle utopique, pourtant nous examinerons cette éventualité dans le chapitre relatif aux modes de management et relatif à des fragments d'une esquisse de formation managériale aux relations humaines.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE

Suivant les interrogations posées au fur et à mesure des chapitres de la première partie de la thèse et reposant sur le sujet central que nous pouvons résumer par la quête d'un mode de management éthique servant de fondement à une formation managériale, et selon les résultats de l'analyse de quinze entretiens recueillis auprès d'employées et de managers, tentons de répondre d'abord à la question sur la primauté de l'éthique ou de l'économie au sein des responsabilités managériales. Les managers entendus reçoivent par délégation essentiellement des responsabilités à l'égard d'hommes, leurs managés, et vis-à-vis d'une production économique ; ces responsabilités en engendrent quelques autres annexes. Les managers se portent garants contractuellement de ces responsabilités ; et tous rendent compte à leur manager, hormis un, celui-ci rendant compte aux sociétaires adhérant à la coopérative de consommateurs. L'analyse d'entretiens menés dans trois entreprises auprès de managers souligne qu'au sein de deux de celles-ci, la primauté, dans l'une de l'éthique, dans l'autre de l'économie, est la même pour tous les managers d'une même entreprise, alors que dans la troisième, les managers intermédiaires et celui de proximité pensent d'abord à leurs responsabilités humaines et les managers dirigeants à la production ; étonnamment c'est dans l'une des entreprises des plus normées que la divergence s'observe. Tous les managers entendus s'accordent à dire que les responsabilités éthiques et économiques sont directement liées. Par ailleurs considérant les assertions des employées, la personnalité du manager influe sur ses priorités puisque de l'avis de tous les enquêtés, chacun possède des marges de manœuvre dans l'exercice de ses fonctions et principalement les managers dans leur mode de management des hommes. Ainsi pouvons-nous supposer que, sans présupposer de l'importance relative des éléments suivants, la personnalité, l'exemplarité et les contraintes peuvent influencer cet exercice. Ces responsabilités reposent sur des valeurs, celles décidées par les managers dirigeants et celles mises en œuvre par les salariés ; parfois elles s'avèrent être les mêmes, parfois elles divergent, parfois encore elles se complètent. Plusieurs fondements relationnels, comme la reconnaissance, la confiance, le respect furent cités par les enquêtés au cours des entretiens ou relevés lors de l'exposition d'actions où certaines valeurs étaient expérimentées, sans pour cela être identifiées comme telles par les personnes entendues.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

Suivant ces résultats d'analyse donc, si les managers dirigeants souhaitent voir vivre les valeurs, celles censées devoir prévaloir au sein de leur entreprise, s'ils souhaitent que celles-ci ne favorisent pas seulement la commercialisation des produits ou des services proposés par elle comme l'affirment certains enquêtés relevant des trois entreprises, ils gagneraient à faire participer les salariés au choix de ces valeurs, ou pour le moins à les définir parfaitement et à informer leurs salariés de cette définition et de leur visée. Les questions engendrées au sujet des valeurs pourraient ressembler à celles-ci : quelle est leur signification ? à qui s'adressent-elles ? aux clients et/ou aux salariés ? aux employés et/ou aux managers ? Les salariés entendus, principalement les employées mais aussi certains managers, ne se sont pas tous montrés en capacité de répondre à ces questions ou à tout le moins les réponses divergent en fonction des personnes qui répondent (considérant seulement celles qui travaillent dans la même entreprise) ; ces réponses remettant sérieusement en cause la notion de partage d'idées communes, rassembleuses, alléguée parfois lors de la formulation de ces valeurs. De plus, plusieurs managers affirment les connaître tout en énonçant des valeurs différentes de celles officiellement annoncées par les managers dirigeants. Cependant, à l'instar de plusieurs auteurs précédemment cités, nous nous interrogeons sur la véritable visée de certaines valeurs, quant au dessein véritablement poursuivi par les managers dirigeants prônant certaines valeurs : leur édiction relève-t-elle d'une mode, ou ces valeurs recouvrent-elles une réelle utilité ? Également sont-elles toutes des valeurs éthiques ? Du moins certaines sont présentées comme telles. Toutefois, ces divergences nous rassurent quelque peu, elles peuvent aussi être la preuve que la normalisation est limitée, la liberté de pensée demeurant au sein des entreprises.

La deuxième tentative de réponse relativement au management éthique dévoile des hommes au travail qui agissent rationnellement, mais aussi influencés par leurs émotions, leurs sentiments, qui apprécient d'être reconnus et qui pratiquent eux-mêmes la reconnaissance, que ces hommes soient responsables de collaborateurs ou non ; ils reconnaissent autrui et sont reconnus matériellement à travers leur contrat de travail, et intellectuellement, généralement, par la médiation de dons ; également les marges de manœuvre laissées par leur contrat et par les normes en vigueur au sein des entreprises, leur offrent des interstices dans l'action, interstices où ils peuvent montrer un comportement d'*homo donator*. Les médiums de la reconnaissance, contractuels ou gracieusement mis en œuvre, selon un comportement altruiste fort ou faible, donc excluant les comportements

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

radicaux et purs, lorsqu'ils sont positifs procurent à ces hommes du « bien-être », ainsi que de la confiance en soi, de l'estime de soi et du respect de soi. Ces trois sentiments semblent bien s'observer au travail, les propos, plus ou moins explicites ou implicites, tenus par certains enquêtés nous le laissent supposer. Parmi de nombreux autres dons de reconnaissance comme la discussion ou la controverse que nous regroupons sous l'intitulé de reconnaissance communicationnelle, sur laquelle nous reviendrons dans la seconde partie de la thèse, la confiance reçue et la confiance donnée participent à ces sentiments, au « bien-être » au travail, elles valorisent le donataire, lui autorisent l'autonomie et favorisent la coopération entre les salariés ; la confiance figurée matériellement recèle parfois plus de valeur que la confiance immatérielle ; la confiance permet de diminuer les contrôles. En revanche, les situations de reconnaissance négative comme celles associées à l'inconfiance ou pis, à l'invisibilité, provoquent du « mal-être » chez les enquêtés entendus et les subissant, les humilient — employées, responsable d'équipe ou managers ; le « mal-être » éprouvé peut se traduire par la dégradation de l'humeur, contrarier l'esprit d'innovation, d'initiative. Quant à la reconnaissance idéologique, généralement considérée négativement (en effet elle peut conduire à la servitude volontaire), elle peut être appréciée positivement par des managés et semble préférable au manque de reconnaissance. L'hégémonie de la reconnaissance négative amène les hommes à estimer manquer de reconnaissance, à en demander. Pour que la reconnaissance prenne une place appréciable par les salariés au sein des relations managériales, il convient que les expériences de reconnaissance positive soient nettement plus nombreuses que les expériences de reconnaissance négative, et qu'elles aient plus de puissance, c'est ce que nous revendiquons ; il ne s'agit donc pas seulement que les expériences de reconnaissance positive et de reconnaissance négative s'équilibrent. La reconnaissance positive lorsqu'elle se montre hégémonique peut alors, et alors seulement, réparer, compenser, plus ou moins, les méfaits des situations de reconnaissance négative, d'inconfiance, d'invisibilité. Le « bien-être » procuré par la suprématie de la reconnaissance positive incite les managés à accepter des contraintes, à s'activer davantage, peut prétendre donc favoriser indirectement la production, l'économie.

Ainsi, dans la troisième tentative de réponse au sujet d'un mode de management éthique, nous soutenons que certains médiums de la reconnaissance s'apparentent à des dons comportant les actions de donner, recevoir et rendre immédiatement ou plus tard, des dons créateurs de liens entre les salariés. Rappelons ici les grands principes

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

sur lesquels repose la notion de don (les considérations suivantes relevant du caractère non-exigible du don — défendu par Alain Caillé et Alain Testart — différenciant parfaitement le don de certains échanges, notamment de l'échange contractuel) : cette notion repose sur des principes empreints d'une grande subtilité qui conduisent les hommes l'expérimentant à un oscillement intellectuel entre les principes d'obligation et de liberté, d'intérêt et de désintérêt pour soi et pour les autres ; l'homme tout en se sentant obligé par l'acceptation du don peut à tout moment mettre fin à l'expérience, le refuser de prime abord, ou donner en retour en considérant son propre intérêt et celui d'autrui. Le fait que l'un ou l'autre des protagonistes l'expérimentant, puisse mettre fin librement à l'expérience du don peut éviter l'engrenage d'une relation fondée sur la servitude. Dans les relations managériales, les dons seraient multiples et complémentaires du contrat de travail, des normes. À chacun des protagonistes de définir la position, le poids de chacun des médiums, afin de tenter d'assurer un équilibre contribuant à améliorer ces relations. Le manager détenant une responsabilité plus importante au sein de l'entreprise qu'un employé, cela suppose sa responsabilité comme prévalente, nous semble-t-il, dans les relations fondées sur le don, attendu que la qualité du donateur, la représentation que s'en fait le donataire, peut en quelque sorte transcender la valeur du don, que le don soit positif ou négatif. De plus les effets induits par le don peuvent augmenter la gratitude reçue. Le don est réciproque sinon il ne peut être estimé, en effet pour qu'il y ait don, le donataire doit reconnaître la chose donnée et son donateur ; sa réciprocité peut se transformer en mutualité et engendrer des conditions de possibilités d'un management participatif et coopératif, c'est ce que, notamment, nous développerons dans la partie suivante de ce travail.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

SECONDE PARTIE

LE MANAGEMENT CONTEMPORAIN

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

INTRODUCTION

Au cours de la première partie de la thèse, les relations managériales furent envisagées par la médiation du don, notamment du don de reconnaissance, ainsi que par la médiation de la confiance que nous considérons comme une manière de reconnaître et donc de donner, de recevoir et de rendre, réciproquement et mutuellement, en l'occurrence au travail. Suivant les personnes entendues, dans son acception positive, le don favoriserait le « bien-être » des hommes au travail, également l'économie.

Poursuivant notre quête d'un management éthique et d'un mode de formation l'encourageant, dans le second chapitre de cette partie nous nous interrogerons sur des manières possibles de manager humainement les hommes. Généralement dans ce travail, le terme management remplace l'expression « conduite des hommes » ou le terme commandement[442] usité autrefois ; en effet au XXI^e^ siècle, « on n'ordonne plus, on ne commande plus, on manage, on ménage, on influence, on entraîne. »[443], c'est pour le moins ce que la « communication » veut laisser croire afin de préserver les managés de leur « répulsion » ou de leur « crainte » d'être dirigés. Au début de ce second chapitre, nous nous efforcerons donc d'appréhender ce que recouvre ce terme, management, et l'action qu'il implique où parfois s'invitent la domination et la servitude volontaire. Ensuite, toujours dans ce second chapitre, en suivant des théories élaborées au XX^e^ siècle, essentiellement en psychologie, telles que les théories développées par Kurt Lewin, Douglas McGregor, George Elton Mayo, et dans les sciences de gestion, telles que les théories de Frederik Winslow Taylor, Henry Fayol, nous définirons quatre modes managériaux théoriquement et empiriquement, pour n'en retenir finalement que deux se révélant favorables à un management éthique : en les pratiquant les managers peuvent considérer le « bien-être » des hommes, leur épanouissement au travail au même titre que la productivité. Toutefois, le mode de management « idéal », tel que les enquêtés l'exprimèrent au cours des entretiens, recèle

442 Le terme management est préféré dans ce travail au terme commandement pour désigner la conduite des hommes ; en effet le management recouvre plusieurs activités (généralement résumées ainsi : planifier, organiser, animer et contrôler) alors que le commandement n'en désigne habituellement qu'une seule (donner des ordres). Toutefois, nous n'excluons pas que, dans le management, des ordres, des injonctions soient donnés par le manager, tout particulièrement dans le mode de management directif. *Cf.* ARDOINO, Jacques. *Management ou commandement : participation et contestation*. Paris : Fayard-Mame, 1970. Introduction, p. 9-18.

443 DAMIEN, Robert. Introduction. In DEBRAY, Régis (Dir.). Qu'est-ce qu'un chef ?. *Médium* Paris : Éditions Fayard, juillet / août / septembre 2007, n° 12, p. 3.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

bien des subtilités que nous tenterons de cerner, notamment, concernant le rôle déterminant de la « communication ». Puis la question de la formation des managers, n'apparaissant qu'en filigrane jusque-là dans ce travail, se verra étudiée directement.

Toutefois, auparavant, le premier chapitre de cette seconde partie, d'une part, confirmera et/ou précisera les thèmes étudiés empiriquement dans la première partie (le don, la reconnaissance, la confiance), d'autre part, révélera des modes managériaux, communicationnels, et les enjeux des discours considérés. En effet, l'analyse des *verbatim* des personnes entendues, suivant la méthode d'analyse du discours qui examine différemment de l'analyse en « mode écriture » ces thèmes, les pratiques de ces personnes, leur comportement au travail relatés par elles, en leur qualité d'employé ou de manager, relance la réflexion entamée : les thèmes étudiés en première partie étaient présupposés par le chercheur qui interrogea les enquêtés à leurs sujets, alors que l'analyse du discours, appliquée aux mêmes *verbatim*, met en évidence une pratique réelle du discours, des styles d'expression découverts par nous lors de l'analyse du discours. Cette analyse nous permit de nous extraire du sens premier des *verbatim*, en quelque sorte de leur « contenu brut », de sortir de l'image que les enquêtés voulurent bien donner de leurs relations managériales, de leur comportement, de leurs activités, et nous permit de mettre en évidence des formes de discours liées à des pratiques managériales ; le discours traduit donc à la fois des pratiques et des manières de s'exprimer, ces manières de s'exprimer constituant en elles-mêmes des pratiques managériales au service de modes managériaux. Pour procéder à cette analyse du discours, nous nous appuierons sur les travaux de Michel Foucault et d'Olivier Reboul.

Il convient de préciser que les résultats exposés ne sont que la synthèse d'expressions singulières de personnes travaillant au moment des entretiens dans des entreprises singulières, ces résultats tendant vers l'objectivité mais empreints de la subjectivité du chercheur, ancien praticien, l'ambition n'étant pas de généraliser quelque résultat mais seulement d'éveiller l'attention sur certaines expériences au travail qui peuvent favoriser le « bien-être » de salariés, ou au contraire contribuer à leur « mal-être ».

Le déroulement de ces deux chapitres ressemblera à celui des chapitres de la première partie : alterneront donc des parties théoriques et des synthèses de l'analyse des *verbatim* transcrits suite à des entretiens menés auprès d'employées et de managers travaillant dans trois entreprises, dont deux relèvent du secteur privé et une du secteur public dans le domaine des services, toutes donc dépendant du secteur tertiaire ; deux sont considérées par

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

nous, compte tenu du nombre de leurs salariés, comme des grandes entreprises, une comme une petite.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

CHAPITRE VI

L'ANALYSE DU DISCOURS

Si l'analyse des *verbatim* en « mode écriture » distingue des thèmes explicites et clairement affichés, l'analyse du discours met en lumière des éléments implicites, sous-jacents, comme cachés, enfouis, dissimulés jusqu'alors au sein des *verbatim*. Au cours de l'analyse en « mode écriture » les thèmes se succèdent comme ils se succèdent dans les *verbatim*. Effectivement, au cours des entretiens, au fur et à mesure des questions posées par le chercheur, les thèmes sont abordés selon un relatif ordonnancement, en corrélation avec ces questions, même si parfois les enquêtés complètent plus loin dans l'entretien un sujet développé auparavant. Quant aux traits relevés au cours de l'analyse du discours, dispersés tout au long des *verbatim*, ils se voient sériés, organisés logiquement en formations discursives ; ainsi l'analyse du discours révèle des comportements, induits par des modes d'expression, qui, d'une part confirment certains des thèmes distingués au cours de l'analyse en « mode écriture », d'autre part dévoilent des manières de communiquer, des manières de manager. Si nous avions perçu, lors de l'étude de l'ouvrage de Michel Foucault intitulé *Histoire de la sexualité*[444], l'intérêt de la méthodologie de l'analyse du discours, le choix de recourir effectivement à cette analyse du discours, qui nous avait semblé pouvoir se révéler opportune dans la conduite de notre travail, se fit en définitive sous l'influence et avec l'encouragement de notre directrice de thèse. Les relations managériales relevant pour majeure partie de la communication orale et écrite, quoi de plus évident que d'analyser le discours tenu par des managés et des managers relativement à la représentation qu'ils se font de leurs pratiques et de celles de leurs managers et/ou de leurs managés. Après quelques repères théoriques, l'étude des *verbatim* selon la méthodologie d'analyse du discours occupera la majorité de ce chapitre, avec comme fil conducteur une interrogation relative aux enjeux de la « communication » managériale enregistrée lors de notre enquête, à laquelle nous tenterons de répondre en fin de chapitre. Hormis la mise en lumière de ces enjeux, cette analyse confirmera parfois les résultats de la recherche précédemment exposés, parfois elle les relativisera, les

444 *Cf.* FOUCAULT, Michel. *Histoire de la sexualité : tome I : la volonté de savoir.* Paris : Gallimard, 1976. 211 p.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

discutera. De plus, pointerons déjà certains modes managériaux étudiés dans le chapitre suivant.

1. REPÈRES DE L'ANALYSE DU DISCOURS

D'abord, nous nous efforcerons de cerner ce que signifie le terme discours, ensuite nous nous intéresserons à la manière d'analyser les discours en général, pour ne plus considérer ensuite que ceux tenus lors des relations managériales.

1.1. Qu'est-ce qu'un discours

En philosophie classique, le discours se rapportait soit à « la connaissance discursive, par enchaînement de raisons », soit, par opposition, à « la connaissance intuitive »[445]. Le philosophe Olivier Reboul distingue parmi la polysémie du vocable discours trois sens[446]. Tout d'abord, au « sens usuel », le discours se déroule en public où « un ensemble cohérent de phrases » qui le composent, à propos d'un sujet déterminé lors d'une occasion précise, est énoncé par un orateur, ce discours pouvant aussi être écrit. Ensuite, « le sens linguistique restreint » qui définit le discours par un début et une fin clairement identifiés, toujours composé de phrases qui peuvent être limitées à une seule, l'idée sous-tendue relevant du « message » ; l'unité d'un tel discours relève du sujet traité comme pour le sens usuel, mais aussi de son organisation syntaxique, logique et rhétorique qui peuvent s'étudier ensemble ou séparément. Le troisième sens du mot discours, « le sens linguistique élargi » considère plusieurs discours restreints d'origine linguistique commune provenant d'une personne ou d'un groupe social, par exemple le discours pédagogique que ce philosophe étudie, et en l'occurrence, ici, le discours managérial. Le dernier type de discours qui peut transmettre une idéologie, se situe entre la langue qui suppose une certaine liberté dans le choix des mots et la parole qui la limite afin de respecter les normes communément admises au sein du groupe concerné.

445 CHARAUDEAU, Patrick. MAINGUENEAU, Dominique. *Dictionnaire d'analyse du discours.* Paris : Éditions du seuil, 2002, p. 185.
446 *Cf*. REBOUL, Olivier. *Langage et idéologie*. Paris : PUF, 1980, p. 9-10

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

La définition du discours par Michel Foucault s'apparente fort à ce dernier type tout en le nuançant fortement, nous semble-t-il. Cet auteur la résume ainsi : un discours est formé d'un « ensemble d'énoncés qui relèvent d'un même système de formation »[447], par exemple le discours clinique, le discours économique, ou d'histoire naturelle ou psychiatrique. La nuance procède de la définition de l'énoncé ; « On appellera énoncé la modalité d'existence propre [d'un] ensemble de signes [empruntant la forme de phrase ou de proposition] : modalité qui lui permet d'être autre chose qu'une série de traces, autre chose qu'une succession de marques sur une substance, autre chose qu'un objet quelconque fabriqué par un être humain ; modalité qui lui permet d'être en rapport avec un domaine d'objets, de prescrire une position définie à tout sujet possible, d'être situé parmi d'autres performances verbales, d'être doté enfin d'une matérialité repérable »[448]. Il s'agirait donc de repérer au sein d'un texte, en l'occurrence de *verbatim*, des événements linguistiques ou « éléments matériels » produisant un sens au-delà de leur simple expression. L'énoncé est à la fois déjà présent dans le texte, « non caché », à la fois, il est « non visible »[449], l'analyste doit donc le découvrir en caractérisant ses conditions de possibilité. Selon Michel Foucault, le discours révèle les « choses » et sert de médiation entre ces choses et leur transformation à condition que cette transformation, souvent inconsciente, soit elle-même énoncée ; ainsi l'homme peut, par son action, « changer le monde » ; « dans le discours lui-même, on peut mesurer ce que les "choses" sont effectivement pour ceux qui tiennent le discours des choses. »[450]. Encore convient-il que l'homme ne soit pas trop contraint dans son discours.

1.2. Analyse théorique du discours

Dans toute société, Michel Foucault[451] suppose que le discours ne relève pas de la spontanéité, mais que sa production s'avère toujours relativement contrainte par l'environnement du locuteur — sa position, les normes sociétales — qui conduit ce dernier à édulcorer la teneur de son discours, voire parfois à censurer certains sujets tabous. Ces sujets constituent un premier type de discours fondé sur des interdits extérieurs à celui-ci. Le philosophe distingue trois autres types de discours sur lesquelles s'appuie son hypothèse ; le

447 FOUCAULT, Michel. *L'archéologie du savoir*. Paris : Gallimard, 1969, p. 148.
448 FOUCAULT, Michel. *L'archéologie du savoir*. Paris : Gallimard, 1969, p. 147-148.
449 FOUCAULT, Michel. *L'archéologie du savoir*. Paris : Gallimard, 1969, p. 150.
450 KREMER-MARIETTI, Angèle. *Michel Foucault : archéologie et généalogie*. Paris : Librairie Générale Française, 1985, p. 50.
451 *Cf*. FOUCAULT, Michel. *L'ordre du discours*. Paris : Gallimard, 1971. 81 p.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

contrôle et la délimitation de ces trois autres discours s'exercent à l'intérieur même du discours, leur forme elle-même est contrainte. Le rôle de ces types est de classer, d'ordonnancer, de distribuer les discours afin de maîtriser leur dimension événementielle et hasardeuse. Le premier de ces trois autres types de discours relève du « commentaire » qui met en exergue en les réécrivant, des récits ancestraux relatés indéfiniment ou des idées passées sous silence ou non entendues ; l'écriture du commentaire est dépendante du premier texte mais son interprétation peut sans cesse être renouvelée. Le deuxième type, contrairement au commentaire où les propos sont limités par le rapport à un précédent discours, s'ordonne en fonction de la qualité de leur auteur, son individualité — notamment en littérature — ou son anonymat relativement aux décrets, contrats ou autre note ou procédure technique. Le dernier type de discours s'intéresse aux disciplines, indépendamment de leur auteur, dont chacune « se définit par un domaine d'objets, un ensemble de méthodes, un corpus de propositions considérées comme vraies, un jeu de règles et de définitions, de techniques et d'instruments »[452]. À l'inverse du commentaire, les discours disciplinaires s'inscrivent dans la nouveauté de propositions dont le renouvellement tend vers l'infini, pouvant ainsi toujours être complétés, corrigés d'éventuelles erreurs. Outre la maîtrise événementielle et hasardeuse du discours et celle du pouvoir sur l'objet de celui-ci, un certain nombre de règles tentent de régir les conditions de communication qui restreignent le droit de l'individu à discourir de tel ou tel sujet, ainsi que les possibilités d'accès à tel ou tel discours en fonction de sa position, de sa réputation sociale ; chacun étant limité dans un rôle déterminé par ces règles. Aussi, les discours peuvent-ils s'adresser à un public restreint ou au plus grand nombre, volontairement, certains énoncés peuvent être difficilement compréhensibles alors que d'autres être à la portée de tout entendement ; nous en exposerons des exemples dans le discours managérial. L'assujettissement des hommes au discours concerne à la fois l'orateur, à la fois le public, et son système traverse, au moins partiellement, tous les groupes sociaux et politiques (par exemple les groupes relevant du médical, du judiciaire, de l'enseignement).

Afin d'analyser le discours de manière quelque peu libérée des contingences de celui-ci, Michel Foucault propose quatre principes qui régulent l'analyse et qui priment sur les principes traditionnels relatifs à l'histoire des idées. Ces principes s'appuient sur l'apprentissage dumézilien de l'auteur qui lui apprit, notamment, « à repérer d'un discours à l'autre, par le jeu des comparaisons, le système de corrélations fonctionnelles »[453].

452 FOUCAULT, Michel. *L'ordre du discours*. Paris : Gallimard, 1971, p. 32.
453 FOUCAULT, Michel. *L'ordre du discours*. Paris : Gallimard, 1971, p. 73.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

Premièrement, « le principe de *renversement* » ou de « raréfaction » qui inverse la tendance à étudier les discours positivement en fonction du nombre de certaines occurrences — par exemple : relativement à l'auteur, la discipline, la volonté de vérité — et de « leur continuité », suppose, au contraire, le repérage « d'une raréfaction du discours » ou de l'absence d'occurrence ; la recherche de « l'événement » s'oppose alors à celle de « la création », par exemple, d'une œuvre. Deuxièmement, « un principe de *discontinuité* » où « les discours doivent être traités comme des pratiques discontinues, qui se croisent, se jouxtent parfois, mais aussi bien s'ignorent ou s'excluent. »[454], la notion de série remplace celle d'unité d'une œuvre, d'une époque, d'un thème. Troisièmement, « un principe de *spécificité* » où il convient de rechercher sans *a priori* la signification du discours, d'aborder les choses sans condescendance afin de découvrir « la régularité » des événements du discours au lieu d'aspirer à montrer l'« originalité individuelle ». Quatrièmement, « le principe d'*extériorité* » guide l'analyse vers la pensée visible du discours, vers « ses conditions externes de possibilité » pour fixer les bornes d'une série aléatoire de ses événements et non pour tenter de relever quelque « signification » cachée. Le premier principe relève de l'analyse critique, les trois autres de l'analyse généalogique.

Nous entendons ici, par discours, chacun des entretiens enregistrés puis transcrits, ainsi nous considérons que chaque *verbatim* représente un discours ; quinze discours se voient donc examinés. Ces discours sont composés de phrases et/ou de propositions dont certaines furent choisies en qualité d'énoncés, pour constituer deux formations discursives, l'une intitulée formation discursive d'équilibriste, l'autre formation discursive de propagandiste. Ces formations discursives s'inscrivent dans une sorte d'organisation suivant une « diagonale » au sein de chacun des *verbatim*, parfois suivant un mode circulaire, parfois empreinte d'entrecroisement[455], les énoncés étant relayés par un jeu de règles, décrivant un système de dispersion ou un système de régularité entre un ou plusieurs objets, les types d'énonciation, les concepts, les choix thématiques[456]. En l'occurrence, ce sont les types d'énonciation qui nous guidèrent lors de notre choix alors que les thèmes furent relayés au second plan où seulement ils se révélèrent au moment de l'analyse, au moment de sa formulation.

454 FOUCAULT, Michel. *L'ordre du discours*. Paris : Gallimard, 1971, p. 54-55.
455 *Cf.* VERGNIOUX, Alain. *Théories pédagogiques, recherches épistémologiques*. Paris : Vrin, 2009, p. 47-50.
456 *Cf.* FOUCAULT, Michel. *L'archéologie du savoir.* Paris : Gallimard, 1969. p. 47-58.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

Toujours en philosophie, Alain Vergnioux, envisage « la pédagogie sous la forme d'"ensembles discursifs" correspondant à autant d'efforts de théorisation, les uns partiels, les autres plus totalisants ». Modestement, suivant ce modèle, nous avons tenté de composer des formations discursives propres aux discours managériaux recueillis, ce qui, à l'instar du discours pédagogique, implique « une fonction essentiellement syncrétique ». « Il est en effet nécessaire qu'entre la variété des pratiques et la diversité des thématiques scientifiques, un discours unificateur et totalisant prenne place qui indique aux praticiens le sens de leur action : il doit en fournir la légitimation. »[457]. Aussi, nous interrogerons-nous sur la finalité des discours recueillis.

1.3. Analyse de discours managériaux

Dans une étude sur le discours managérial, l'anthropologue Anne Both doute « qu'il soit possible de décortiquer les mécanismes du discours managérial au moyen d'outils et de catégories construits de toutes pièces »[458] à l'encontre de ce que proposent certains sociologues. Elle préfère « déconstruire les catégories » des discours des managers observés et entendus dans l'exercice de leur profession en situation réelle de travail où cette anthropologue faisait partie des managés. Dans la rédaction de cette recherche, les appellations des catégories de discours concernent essentiellement, nous semble-t-il, des discours échangés entre le manager responsable du site et ses managés dont certains sont aussi managers ; les propos de l'un et des autres ne formant qu'un seul discours, également les propos tenus entre ce manager et les managers dirigeant l'entreprise. Cette anthropologue en distingue trois types. Tout d'abord, les « discours contradicteurs » qui se construisent à partir de « pièges » à l'encontre de leurs managés et à leur encontre : d'une part, les managers piègent leurs managés en empruntant un langage, une syntaxe qu'ils tentent de positionner hors de portée de l'entendement commun et qui les rend prisonniers de leur discours lorsque leurs managés le contredisent ; ainsi, d'autre part, ces managers subissent les pièges de la contradiction qui convoque un langage ordinaire obligeant parfois ces managers à employer ce langage qui semble leur faire perdre de leur puissance. Ensuite, lors de « discours usurpateurs » les managers se montrent d'accord avec les propos avancés par leurs managés

457 VERGNIOUX, Alain. *Théories pédagogiques, recherches épistémologiques*. Paris : Vrin, 2009, p. 49.
458 BOTH, Anne. *Les managers et leur discours : anthropologie de la rhétorique managériale*. Pessac : PUB, 2007, p. 137.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

pour les réfuter immédiatement par un argument probant, ils feignent donc seulement leur accord, ils rusent. Cet auteur nomme les discours du dernier type relevé, « référents » ; leur caractère essentiel se situe dans l'imitation par le managé du discours de son manager : il s'agit de savoir utiliser les mots appréciés de ce dernier ou ceux à la mode, afin d'évoluer plus sûrement hiérarchiquement. Selon Anne Both, pour qu'il soit estimé efficace, le discours managérial devrait remporter l'adhésion des managés, et tel n'est pas toujours le cas ; souvent formulé de manière peu compréhensible, ce discours contribue à asseoir le pouvoir du locuteur. Au sein de l'entreprise étudiée, ce discours se voit concurrencé par d'autres, remis en question. Contrairement à ce qu'avancent certains consultants praticiens et/ou littérateurs, le discours managérial « s'inscrit dans la durée », obéit à des règles strictes. Il réagit aux autres discours et l'ensemble des propos tenus forme des discours contradicteurs, usurpateurs ou référents[459].

Cette anthropologue a observé des salariés en activité en participant elle-même aux activités de ces salariés ; notre enquête repose sur la représentation des relations managériales que des managés et des managers entretiennent au travail, aussi les discours considérés se composent de ce que les enquêtés voulurent bien nous confier. Les modes d'expression des personnes entendues peuvent donc essentiellement confirmer les manières d'agir qu'elles relatent, les modes managériaux empruntés par les managers, et principalement nous renseigner sur la finalité des discours étudiés. Nous distinguons ces modes suivant deux formations discursives dénommées intuitivement par nous, l'une formation discursive d'équilibriste et l'autre formation discursive de propagandiste[460]. Nous définirons ces formations, ainsi que les énoncés qui les constituent, progressivement dans le texte.

459 *Cf.* BOTH, Anne. *Les managers et leur discours : anthropologie de la rhétorique managériale*. Pessac : PUB, 2007, p. 137-173.

460 Retranscrire tous les énoncés choisis – plusieurs pages par *verbatim* – qui composent les formations discursives et ce, à partir de tous les *verbatim* étudiés aurait représenté, nous semble-t-il, des longueurs inadaptées au corps de la thèse et imposé une lecture qui aurait pu sembler parfois fastidieuse. Aussi, seule une synthèse se voit exposée avec de temps à autre, pour l'illustrer, la retranscription de tout ou partie d'un énoncé particulièrement représentatif ; quelquefois, les notions-pivots sont produites. Alors au sein de tableaux, ces notions sont classées par ordre d'énonciation dans le discours, y compris lorsque deux notions sont associées. Ici, presque toujours, l'analyse présente les discours toutes entreprises confondues, toutefois les discours relevant de telle ou telle sont facilement repérables, ou pour le moins leur auteur.
Le terme « notion-pivot » est emprunté à Alain Vergnioux. *Cf.* VERGNIOUX, Alain. *Théories pédagogiques, recherches épistémologiques*. Paris : Vrin, 2009, p. 41. Nous adaptons cette notion en considérant que celle-ci dépasse l'idée du mot-clef, et que, en quelque sorte, son sens couvre plus largement une pensée exprimée, en d'autres termes, qu'elle peut réunir parfois plusieurs mots-clefs.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

2. FORMATION DISCURSIVE D'ÉQUILIBRISTE

La formation discursive d'équilibriste regroupe plusieurs types d'énoncés. Premièrement, cette formation se compose des énoncés de satisfecit ou de satisfaction partagée, où les propos tenus par les personnes entendues valorisent seulement les autres, indépendamment d'elles, ou les autres et elles-mêmes à la fois ; deuxièmement et troisièmement, s'équilibrant entre eux, les énoncés d'autosatisfaction et de modestie, où les locuteurs après avoir reconnu leurs managés avec les énoncés de satisfecit ou de satisfaction partagée, se congratulent, puis relativisent leurs actions, leur rôle. Quatrièmement, au moyen d'énoncés contradictoires, les enquêtés exposent, à l'égard des personnes dont ils sont responsables et/ou à leur propre égard, une quête permanente qui les conduit à chercher un juste milieu entre différentes orientations managériales, à tenter d'accorder différentes actions dont les objectifs ou la méthode pour les atteindre s'opposent ; orientations ou actions que, parfois, ils dénoncent dans la cinquième partie de la formation discursive d'équilibriste. Sixièmement, quelques-unes de ces personnes expliquent leur résistance, notamment à la pression, à la normalisation. Clôturons cette formation discursive par un septième type d'énoncés, par lesquels se manifeste le fait que certaines personnes se résolvent, après une phase de résistance ou sans passer par celle-ci, à la résignation. Par l'intermédiaire des énoncés de cette formation, le comportement des enquêtés apparaît comme tiraillé entre différentes choses, différentes forces ; ces êtres humains tentent d'équilibrer ces forces en présence, que ces forces soient humaines ou matérielles, dépendantes d'eux-mêmes ou qu'ils les subissent.

2.1. Énoncés de satisfecit ou de satisfaction partagée

Le locuteur valorise ses collaborateurs dans les énoncés de satisfecit et s'inclut dans l'équipe lors des énoncés de satisfaction partagée développant ainsi la notion d'équipe de travail, de coopération. Un manager — Philippe — et le responsable d'équipe — Raynald — n'en énoncent pas, pas plus que l'employée Elvire. Toutefois, si la non estimation du travail collectif par l'employée peut paraître quelque peu logique, même si Elsa et Edwige soulignent la qualité de leur travail en y incluant leurs pairs ou certains d'entre eux, en revanche, que des hommes en responsabilité d'autres hommes ne fassent pas allusion d'une façon quelconque à

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

une estimation de travail collectif au cours de l'entretien, peut révéler un manque de considération, de reconnaissance pour l'activité de leurs managés. Certains des managers (Doris, Dimitri, Ignace, Ivan, Daniel, Igor, Pauline) valorisent, y ayant ou non participé, des actions collectives de leurs managés, voire valorisent la réussite globale de l'entreprise (Dimitri, Isembart, Paul, Igor), et certains (Dimitri, Ivan, Emma, Edwige) apprécient les actions de leur manager.

Majoritairement, les managers comme les managés mettent en exergue, par les énoncés de satisfecit ou de satisfaction partagée, la notion d'équipe travaillant selon des modes de management participatif et/ou coopératif[461]. Les suivants, les énoncés d'autosatisfaction, révèlent la position centrale que s'accordent des locuteurs au sein de leur équipe.

2.2. Énoncés d'autosatisfaction

Les énoncés d'autosatisfaction où le locuteur se valorise en affichant ses actions, illustrent son estime de soi et/ou son besoin de reconnaissance. Le responsable d'équipe Raynald et un des managers dirigeants, Daniel, ne mettent pas directement en évidence leurs propres réalisations, alors que tous les autres enquêtés les mentionnent. Dimitri avance une seule fois, non pas une réussite, mais sa contribution à une action réussie, alors qu'Ignace rivalise avec Doris sur le nombre — à un près — d'énoncés les valorisant ouvertement par l'exposition d'activités personnelles. Ivan évalue sa satisfaction à l'aune de celle de ses managers, Philippe à celle de ses compétences, à l'instar d'Edwige. Emma est satisfaite des résultats de son travail et de ses relations avec ses managers, à peu de chose près comme Elvire et Elsa ; toutefois, Elsa fait exception en ce qui concerne les relations avec ses managers, dont elle ne se satisfait guère ; en revanche elle relate la reconnaissance reçue de la part des clients. Leur carrière professionnelle et leurs résultats agréent à Igor, à Isembart et à Paul, qui, lui, précise la qualité financière de ses résultats. Igor apprécie la reconnaissance de son mode managérial par ses managés ; toujours en considération de managés, Pauline observe que les siens agissent à son image quant au respect d'autrui. Ainsi en se félicitant, elle félicite aussi ses collaborateurs. De plus cette dernière attribue quelques qualificatifs à son mode de management : « équitable et juste ».

461 Une définition des modes managériaux se verra proposée au chapitre suivant.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

Donc, lors des entretiens, deux managers s'auto-satisfont de la satisfaction affichée par leurs collaborateurs, soulignant ainsi la considération qu'ils leur offrent ; une manager se congratule de son mode managérial qui influence ses managés à agir selon son exemple. Deux employées citent leurs relations avec leur manager comme contribuant à leur satisfaction au travail, une autre avec les clients. À l'exception de deux d'entre eux, dont l'un préfère reconnaître l'action collective, managers et managés mentionnent des actions, des activités personnelles leur permettant d'atteindre leurs objectifs individuels (évolution de compétences, de carrière) et/ou collectif, matériel — pour l'un des managers il s'agit d'un objectif financier. L'atteinte de ces objectifs permet à ces salariés de se réaliser au travail en accomplissant leurs activités, et développe leur estime de soi.

2.3. Énoncés de modestie

Les énoncés de modestie sont des énoncés où le locuteur modère son appréciation à son égard, vis-à-vis de ses actions, en se montrant humble. Toutefois, les employées entendues ne minimisent aucunement leurs actions, pas plus que les managers Doris et Isembart. Dimitri explique, simplement, la simplicité de son mode managérial fondé sur le travail coopératif et la conversation entre les protagonistes : il s'agit de poser des questions simples aux managés, appelant des réponses concrètes. Ignace considère ses responsabilités nettement moindres en comparaison de celles du directeur régional. Ivan, Igor et Paul estiment se tromper parfois, par manque d'expérience pour le deuxième. Philippe et Pauline reconnaissent apprendre encore, et doutent quant à la qualité de leur mode de management, à cause d'une méconnaissance de l'appréciation de ce mode par autrui dans le cas de Philippe. Raynald tente de manager humainement malgré les normes en vigueur, mais avoue ne pas être à la hauteur de ses désirs. Daniel, en champion de la modestie, minimise ses compétences et ses actions, voire celles des administrateurs avec lesquels il coopère.

Ainsi, presque tous les managers entendus critiquent négativement certaines de leurs actions. Ils s'interrogent sur la qualité de leur réalisation, tantôt en minimisant leur rôle, tantôt se considérant en apprentissage, parfois reconnaissant leurs erreurs, parfois doutant, parfois encore se montrant déçus par rapport à leur ambition personnelle à considérer autrui. Aucune employée entendue ne témoigne de modestie au travail lors des entretiens.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

2.4. Énoncés contradictoires : tensions, tiraillements, hiatus

Les énoncés contradictoires se composent, soit de deux propositions relevant de la même phrase et se contredisant ou développant des idées difficilement compatibles, soit d'une première proposition contredite par ailleurs par une seconde dans le même *verbatim*. Ces énoncés contradictoires traduisent, selon nous, des contradictions dans les pratiques de ces personnes, ces contradictions pouvant entraîner des tensions, des tiraillements, des hiatus d'une part entre managers, d'autre part entre managés et manager, ou bien questionner chacun des salariés vis-à-vis de ses propres actions. Nous mettons en évidence *infra* ces contradictions par le mariage de mots-clefs contradictoires formant une notion-pivot. Ainsi nous étudierons les notions-pivot relevées dans les *verbatim*, entreprise par entreprise, parfois nous soulignerons quelques comparaisons ou divergences entre les entreprises, pour ensuite en faire une synthèse. Les notions-pivot se composent donc ici de deux mots-clefs contradictoires, voire exceptionnellement de trois mots-clefs. Ces notions-pivot sont notées dans les tableaux suivants où chacune des colonnes est intitulée par le prénom des enquêtés.

2.4.1. La contradiction chez Kaumaserv

Doris[462]	**Dimitri**	**Ignace**	**Ivan**	**Philippe**	**Emma**
Stratégie/opérationnel	Descendant/ ascendant	Initiatives/normes	Public/privé	Contrainte/liberté	Contrainte/ liberté
Descendant/ ascendant	Directif/participatif	Liberté/contrainte	Embellie/crise économique	Initiatives/normes	
Savoirs théorique/ pratique	Liberté/contrainte	Bon/mauvais, au sujet de l'informatique	Réunion/ production	Information reçue/donnée	
Liberté/contrainte			Prescrit/prôné/ réel	Participatif/directif	
Initiatives/normes			Piloter/manager	Confiance/défiance	
Résultats/moyens			Descendant/ directif/ participatif	Contraintes externes/internes	
Attentionné/distancié			Écrit/oral	Valeurs des managers/celles des employés	
Instantanéité/lenteur					

Notions-pivot contradictoires chez Kaumaserv

462 Rappel : l'initiale des prénoms des managers dirigeants est le D, celle des prénoms des intermédiaires le I, de proximité le P, celle des prénoms des employés le E et celle du prénom du responsable d'équipe le R.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

Seul un des enquêtés travaillant chez Kaumaserv n'oppose pas liberté et contrainte ; les managers dirigeants et intermédiaires évoquent d'abord la liberté, le manager de proximité, qui dit subir des contraintes de toute part, internes et externes (de ses managers, des clients, des politiques) et l'employée, l'énoncent en second. Emma s'exprime très peu par des énoncés contradictoires et seulement à ce sujet. Directement liées à cette notion-pivot — liberté/contrainte, plusieurs fois mentionnées — les notions de normes/initiatives, de piloter/manager, de directif/participatif induisent un mode de management où le manager, tantôt dirige les opérations sans discuter avec ses managés, tantôt invite les managés à participer activement aux délibérations. Cruel dilemme que celui des managés dont les managers attendent à la fois inventivité, à la fois application. Parfois la liberté précède de très peu la contrainte, par exemple dans l'expression de Dimitri au sujet des réunions avec ses proches collaborateurs : « où tout peut se dire, tout doit se dire ». Doris ajoute à cette notion de directif/participatif, celle de savoir théorique/pratique ; dans le cas d'un management directif le savoir est considéré détenu par les managers dirigeants, dans le cas d'un management participatif le savoir pratique est estimé dans la politique décidée ; le management participatif facilite la réconciliation entre la stratégie et l'opérationnel, s'intéresse aux moyens plus qu'aux résultats, demande de la part des managers dirigeants attention et distance à l'égard des suggestions des managés.

Ivan et Philippe travaillant plus près de l'opérationnel que les autres managers, relèvent d'autres contradictions. L'éternelle contradiction entre le prescrit et le réel est bien présente chez Kaumaserv, auquel le manager intermédiaire adjoint le prôné qui fait que la prescription, en l'occurrence celle des valeurs, ne relève plus seulement d'une chose, des normes, mais est incarnée par des hommes, en l'occurrence des managers ; le manager de proximité estime que lors de la formulation de ces valeurs et des normes, les managers dirigeants et/ou intermédiaires ne prennent pas forcément en considération les préoccupations des employés, et qu'ainsi l'information qu'il reçoit, il se doit de la traduire, d'en modifier tout au moins la forme, avant que de la transmettre aux employés. Ivan, directement confronté à des questions pratiques, différencie les effets d'une décision seulement portée oralement, incarnée par lui seul, des effets d'une décision accompagnée d'un document écrit. Ce manager souligne les réunions remplacées par des moments de production, les difficultés rencontrées qui diffèrent suivant les périodes d'embellie ou de crise économique, souligne les différents statuts des salariés relevant pour certains du droit public, pour d'autre du droit privé. Pour finir

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

avec les contradictions évoquées par Philippe, citons celle entre confiance et défiance, à laquelle il n'accorde que peu de graduation. Deux notions-pivots concernent les outils informatiques, considérés par Ignace à la fois bon pour certaines utilisations et mauvais pour d'autres ; pour Doris, l'instantanéité de ces outils qui impose la rapidité s'oppose à la lenteur utile à la gestion de Kaumaserv.

Ainsi, principalement, les contradictions relevées dans les discours des enquêtés salariés chez Kaumaserv, soulignent deux modes managériaux, le directif et le participatif. S'opposent la question de la production et la question de la discussion, remarquées seulement par les managers, qui insistent aussi sur les divergences, à la fois entre la prescription du travail et le travail effectif, et entre les intérêts des managers et ceux des employés, divergences qui induisent certaines incompréhensions, incompréhensions qui nécessitent la traduction des normes par les managers de proximité ; ce qui attire l'attention sur les méthodes de communication. Également, au sein de cette entreprise la puissance de l'écrit, du contrat prime sur l'oralité ; exceptionnellement, la confiance côtoie la défiance.

Un peu moins nombreuses, certaines notions-pivot contradictoires s'avèrent les mêmes chez Agoradis, notamment la liberté/contrainte, le prescrit/réel, le directif/participatif, d'autres diffèrent, telles que le désamour/amour du travail ou le relationnel/surveillance.

2.4.2.La contradiction chez Agoradis

Isembart	**Paul**	**Raynald**	**Elsa**	**Elvire**
Liberté/contrainte	Liberté/contrainte	Affiché/attentes/réalité	Contrainte/confiance	Prescrit/réel
Devoirs/droits	Cadre/initiatives	Prescrit/réel	Présupposé/réalité	Liberté/contrainte
Valeurs/intégration	Valeurs/édiction	Plannings/chronobiologie	Promesses/réalité	Vouloir/pouvoir
		Intérêts des managers/intérêts des employés	Passé/présent	Valeurs du manager/valeurs de l'entreprise
		Résultats/politique/hommes	Contrainte/liberté	
		Désamour/amour du travail	Relationnel/surveillance	

Notions-pivot contradictoires chez Agoradis

Chez Agoradis la notion-pivot liberté/contrainte est énoncée par la majorité des enquêtés de cette entreprise, liberté et contrainte successivement évoquées selon cet ordre, sauf encore une fois par une employée, en l'occurrence Elsa qui cite en premier la contrainte ; seul Raynald ne l'évoque pas du tout. Pour Elsa, la signification s'avère différente, les deux

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

mots-clefs devant être considérés dans la perspective de deux groupes de salariés parfaitement différenciés ; en effet, elle estime la liberté de ses managers et les contraintes que ces derniers imposent aux employés, d'une part par rapport à la confiance contrainte que les hôtesses de caisse doivent accorder, bon gré mal gré, aux employés qui comptent l'argent de leur caisse, d'autre part, en considération de l'application des normes réservées aux employés. Paul positionne ses modalités de travail à l'intérieur d'un cadre où les initiatives sont permises, voire fortement conseillées. Les antinomies entre contrainte et confiance, et entre initiative et fortement conseillé, conduisent à d'autres notions-pivot relevant du même registre : il s'agit de valeurs/édiction et de valeurs/intégration. Interrogeons-nous : est-il possible d'imposer la prise d'initiative ? *A priori*, la réponse pourrait être positive ; mais ne serait-il pas préférable que le mode de management favorise les initiatives ? Et ce mode, peut-il être fondé sur une contrainte ? Certes la nuance peut, peut-être, sembler minime, mais peut se révéler particulièrement sensible. La même réflexion peut être menée au sujet des valeurs édictées — et non pas formulées — et des valeurs dont les managers exigent leur intégration de la part des employés. Est-il possible d'édicter des valeurs dans le but de leur intégration ? L'exemplarité ou la discussion ne pourraient-elles pas se substituer à l'édiction ? Relativement à la notion de liberté/contrainte, Elvire distingue le vouloir faire et le pouvoir faire ; factuellement, elle est autorisée à vouloir, mais rarement à pouvoir mettre en œuvre ses initiatives, selon ses propres mots : « on est assez libre de ce qu'on peut faire et de ce qu'on voudrait faire, surtout. ». Quant à Isembart, manager intermédiaire, il souligne quelques devoirs et droits (il ne s'agit pas pour lui de parler de législation) du salarié et plus spécifiquement de ce qu'il attend de ses collaborateurs. Relativement aux valeurs, Elvire estime différentes les valeurs de ses managers de proximité de celles observées par ailleurs au sein de l'entreprise : elle juge les premières plus favorables aux salariés que les secondes. La notion du prescrit/réel est avancée chez Agoradis par l'employée Elvire et le responsable d'équipe qui y adjoint celle de affiché/attente/réalité ; l'autre employée, Elsa, avance les notions de présupposé/réalité et de promesses/réalité ; toutes ces notions laissent à supposer un hiatus entre le discours tenu et la réalité. Elsa regrette le passé, qu'elle considère, relativement à son travail, plus favorablement que le présent, lorsque l'entreprise ne possédait pas encore sa dimension internationale, ni même nationale. Selon Raynald, les intérêts de ses managers divergent de ceux des employés ; divergent pareillement la politique d'Agoradis, ses objectifs de résultats et ce qui est bon pour l'homme, par exemple les plannings qui vont à

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

l'encontre de la chronobiologie humaine (notamment à cause de l'embauche de certains employés à une heure extrêmement matinale). Pourtant Raynald assure à la fois déconseiller son travail à autrui, parce qu'il juge hypocrites les rapports avec ses managers, rapports par trop empreints de préoccupations financières et de rentabilité, et à la fois aimer ce travail à cause des relations humaines qu'il entretient avec ses managés et les clients. Alors que Raynald apprécie ces relations, d'autres managers semblent en juger autrement, et se comporter autrement. En effet, le comble des contradictions managériales, selon nous, repose sur la notion-pivot de relationnel/surveillance avancée par Elsa, qui réclame de véritables relations humaines avec sa manager alors qu'elle n'observe que de la surveillance de sa part, surveillance par l'intermédiaire du suivi des saisies informatiques et par l'organisation du poste de travail des hôtes de caisse environné de caméras.

Ainsi, outre les contradictions énoncées par les salariés de Kaumaserv et d'Agoradis, telles que les notions de management directif/participatif, liberté/contrainte, initiatives/normes, intérêts des managers/intérêts des employés qui comprennent la divergence de valeurs, les salariés d'Agoradis en soulignent d'autres. Un manager rappelle leurs droits et leurs devoirs à ses collaborateurs ; le responsable d'équipe relève des oppositions entre le discours tenu et la réalité, notion qui diffère de celle de prescrit/réel, car dans la première des promesses sont en jeu ; ici encore, la communication révèle son importance. Ce responsable d'équipe discerne des divergences entre la politique décidée par les managers dirigeants et l'éthique au sens du « bien-être » des hommes. Ainsi est-il partagé entre l'amour de son travail et son désamour. Moins nombreuses chez Districoop que dans les deux autres entreprises enquêtées, examinons les contradictions en les comparant avec celles relevées précédemment.

2.4.3. La contradiction chez Districoop

Daniel	**Igor**	**Pauline**	**Edwige**
Prescrit/réel	Problèmes des managers/problèmes des managés	Liberté/contrainte	Droits/réalité
Dit/entendu	Contrainte/liberté	Intérêts économiques/intérêts humains	affiché/réalité
Développement économique/intérêt humain/valeurs	Souhait/réalité	Représentation de soi/représentation de soi par autrui	Contrainte/liberté

Notions-pivot contradictoires chez Districoop

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

Dans les trois entreprises enquêtées, y compris donc chez Districoop, la majorité des personnes entendues évoquent la notion-pivot de liberté/contrainte. Igor est le seul manager de tous les managers dirigeants et intermédiaires entendus à débuter cette notion-pivot par le mot-clef contrainte. Chez Districoop, seul Daniel formule la contradiction entre le prescrit et le réel et avoue sa volonté de concilier le développement économique, les intérêts humains des salariés et des clients et les valeurs énoncées au sein de l'entreprise ; l'économie ne devant pas aller à l'encontre de l'éthique. Toutefois, Pauline fait passer les intérêts économiques avant ceux des êtres humains, qu'en respectant ses priorités elle s'efforce cependant de satisfaire, si dans ce cadre cela se montre possible. Edwige signifie la contradiction entre ce qui est affiché et la réalité, justement relativement à ces valeurs, les moyens n'étant pas en adéquation, selon cette employée, avec les annonces ; aussi souligne-t-elle la notion de ses droits, en l'occurrence à la formation et à la prime financière, et la réalité dépourvue de formation ou presque et le versement de primes par forcément en adéquation avec la norme formulée. Il s'agit là d'un reproche à l'égard de ses managers. Un reproche, dont le sens est inversé, du manager donc à ses managés, est avancé par Igor qui observe parfois une opposition entre ses souhaits et la réalité du travail effectué par ses collaborateurs. Chacun — managé ou manager — peut trouver des contradictions dans les engagements de l'autre — manager ou managé. Aussi, Daniel a conscience de certaines dissonances entre ce qui est dit et ce qui est entendu. Igor estime que les problèmes des managers divergent de ceux des employés. Pauline est en désaccord entre la représentation qu'elle se fait d'elle-même et la représentation que se font d'elle certaines de ses collègues travaillant dans un autre magasin de la même entreprise.

Ainsi, chez Districoop, seul le manager dirigeant s'inquiète de la différence entre la prescription du travail et sa réalité, l'exécution de celui-ci, alors que chez Kaumaserv, seul un manager intermédiaire la remarque, et chez Agoradis ce sont le responsable d'équipe et une des employées entendus qui la déplorent. Des nuances, qui opposent le dit et l'entendu, sont apportées à cett notion-pivot (travail prescrit-travail réel) par ce manager dirigeant qui souligne l'importance de la communication, et par l'employée qui oppose ses droits à ce qu'elle obtient, qui oppose l'affichage à la réalité. Chez Districoop dans les discours du manager dirigeant, de la manager de proximité et de l'employée, la notion-pivot formée par l'économie et l'éthique est considérée selon trois points de vue : le manager tente de concilier également les deux mots-clefs, la manager privilégie le premier, et l'employée observe la

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

primauté de l'économie sur l'éthique au travers du manque de moyens pour obtenir les résultats éthiques. Dans cette entreprise aussi les divergences d'intérêts entre managers et employés sont observées, en revanche une opposition originale au sujet de la représentation de soi et de celle qu'autrui renvoie de soi se voit signalée.

2.4.4. Synthèse de la contradiction empirique

Plusieurs discours tenus mettent en exergue des hiatus entre la prescription, l'édiction et la réalité ; ces hiatus peuvent mettre en exergue une certaine liberté d'action, de procéder, qui persisterait donc au sein des entreprises enquêtées, comme les marges de manœuvre relevées dans la première partie de la thèse le laissaient supposer ; toutefois, ces hiatus soulignent aussi l'insuffisance, voire l'absence de participation des employés à l'élaboration des normes ou des valeurs en vigueur, un mode managérial à tendance directive donc. Si certaines contradictions se voient mentionnées par les managers et les employées, telles que la plus citée liberté/contrainte, ou intérêts managers/intérêts employés, d'autres telles que promesses/réalité ou relationnel/surveillance montrent certaines fêlures entre le discours des employées et celui des managers, des déceptions. De plus les valeurs prônées par certains managers ne se voient pas toujours observées dans la pratique des managers à l'égard des employés et peuvent entraîner des tiraillements. Les divergences entre contradictions énoncées par les managers et contradictions énoncées par les employées peuvent aussi signifier le manque de connaissance des uns à l'égard des autres, de la part de certains au moins, de ce qui se produit ailleurs qu'au sein de leur sphère professionnelle propre au sein d'une même entreprise. Ceci semble trahir une communication de piètre qualité et relativement limitée entre les personnes œuvrant dans différents services, différentes unités, voire au sein d'un même service, d'une même unité, entre les managés et leur manager, comme le précise Elsa en évoquant ses relations avec sa manager « franchement elle nous parle pas de ce qu'ils [les managers] font ». L'ampleur des contradictions (dont beaucoup relèvent de la communication) soulevées par les enquêtés est telle qu'une prise en considération de l'éthique de la conversation, éthique proposée dans le chapitre suivant, pourrait sans doute en réduire un grand nombre ; du moins cette éthique demande-t-elle à être testée, nous semble-t-il.

L'analyse des énoncés contradictoires met en exergue une démarche dialectique de la part des personnes entendues. En effet souvent ces personnes se voient confrontées au

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

travail, à des faits, des idées, des théories qui s'opposent et qu'elles doivent tenter de dépasser de manière raisonnable ou subtilement, qu'elles doivent tenter de concilier, de rendre compatibles, pour maintenir un certain équilibre intellectuel, le leur et/ou celui d'autrui, essentiellement dans le cas des managers pour ce dernier. Chacun essaie donc de compenser nombre de contradictions, notamment en acceptant des contraintes en échange de quelques marges de manœuvre, de liberté. Finalement, ces énoncés pourraient-ils démontrer que tout peut s'expliquer et/ou se comprendre de façon plurielle, qu'aucune chose ne comporte qu'un seul aspect ? Tout serait-il donc équivoque, empreint de multivocité au sein des relations managériales, au travail, et plus largement dans toute relation sociale ?

Si parfois certains énoncés contradictoires s'apparentent à des dénonciations de faits, de situations, ils comportent toujours une contrepartie, alors que les énoncés dénonciateurs se limitent, strictement, sans plus, à dénoncer des faits, des situations ; mais parfois ces deux types d'énoncés peuvent presque se superposer ; alors le choix fut opéré, qui nous sembla le plus objectif possible, de les ranger dans l'un ou l'autre type d'énoncés.

2.5. Énoncés dénonciateurs

Les énoncés dénonciateurs sont des énoncés où le locuteur critique négativement des politiques, des pratiques. Nous distinguerons donc les critiques concernant d'abord la politique générale managériale des entreprises, ensuite les pratiques managériales, puis les pratiques des employés. Certaines dénonciations périphériques ne présentant que peu d'intérêt pour la recherche se sont vues éludées.

2.5.1. Dénonciation de la politique générale managériale

Nous entendons par politique générale managériale la politique impulsée par les managers dirigeants agissant à la direction centrale de l'entreprise. Chez Kaumaserv, tous les managers entendus dénoncent un « pouvoir centralisateur » et un management sous le mode directif où les contraintes sont nombreuses. De plus, selon Philippe, la possibilité de discuter les objectifs semble être réservée aux managers dirigeants et aux intermédiaires, les managers de proximité en étant exclus. Les managers décisionnaires sont considérés par trop éloignés de la réalité empirique par les managers entendus de cette entreprise ; de plus ils prennent des décisions qui ne s'avèrent pas toujours en correspondance avec les valeurs qu'ils

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

prônent ; également, les moyens alloués, notamment le manque de budget pour embaucher des employés, sont parfois en décalage avec les objectifs visés, et sur le dernier point Emma se rallie à ces managers entendus, ainsi que Raynald travaillant chez Agoradis. Ce dernier accuse les managers dirigeants de son entreprise de poursuivre une course effrénée à l'argent à l'encontre des fournisseurs, des salariés, des clients ; il s'agit de « réduire les frais » et d'augmenter « la rentabilité » toujours et encore ; cette course sans fin entraînant une fatigue intellectuelle des salariés qui donnent plus qu'ils ne reçoivent : « Moi, je m'y retrouve pas. », dit Raynald. Chez Districoop, l'absence de communication entre le manager dirigeant, les administrateurs et les salariés non managers (prohibition initiée par Igor et décidée en conseil d'administration) se voit nettement réprouvée par deux des managers entendus (Daniel qui pourtant dirige ce conseil et Pauline) ; les non-dits s'accumulent, les salariés soupçonnent Igor qui transmet les doléances ou les remarques des déléguées du personnel en conseil d'administration, de déformer les faits, « parce qu'elles ont pas l'impression d'être toujours bien représentées par Igor, qu'il relate bien les faits, voyez-vous. », dit Pauline ; la prohibition de communication développe donc l'inconfiance.

En résumé, chez Kaumaserv le management directif se voit contesté parce qu'il engendre un décalage entre la politique générale et la réalité empirique ; chez Agoradis, la course effrénée à la rentabilité financière fatigue les salariés qui donnent sans obtenir de véritable contre-don ; chez Districoop, l'absence de communication entre le manager dirigeant, les administrateurs et les employés engendre des inquiétudes de la part de certains managers, inquiétudes causées par des conséquences induites, comme le « mal-être » de certains salariés ou comme une certaine inconfiance de leur part. La politique générale managériale des entreprises précitées se voit essentiellement critiquée par les managers, y compris les dirigeants et le responsable d'équipe, seule l'employée de Kaumaserv intervenant à ce sujet.

2.5.2. Dénonciation de pratiques managériales

Dans la critique négative des pratiques managériales, presque chacun des enquêtés apporte sa pierre à l'édifice. Igor exprime ses difficultés à manager dans un environnement d'administrateurs qui, pour certains, montrent une forte tendance à s'immiscer dans son travail. Si Doris critique la notion de confiance qui, pour lui, est intenable à long terme, pour Dimitri, c'est la notion de méfiance qui ne peut être concevable au sein des

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

relations managériales ; cette notion suppose la défense de prés-carrés, le développement de rancœurs. De plus ce manager dirigeant démystifie le mode de management participatif en soulignant son caractère souvent illusoire quant à la réelle influence des managés sur des actions ou des procédures semblant décidées lors de réunions ; au moins convient-il de leur laisser croire en cette influence, aussi suggère-t-il « de donner le sentiment, parfois très superficiel, à chacun qu'il a été co-constructeur de la décision ». Toujours à propos de la confiance, Philippe regrette le manque de sincérité de certains de ses collègues relativement à l'annonce de leurs résultats. De plus, ce manager de proximité fut obligé de se former techniquement seul lors de son dernier changement d'affectation, ses managers n'y contribuèrent pas. Toujours au sujet de la formation, Edwige dénonce le manque de formation offerte par ses managers qui, pratiquement, se satisfont des formations organisées par les fournisseurs ; selon elle, un fournisseur ne peut être à la fois juge et partie. Avec Isembart, la dénonciation se révèle parfois par opposition ; ce manager réprouve la « réaction » qui prime sur l'« anticipation », le « commercial » ou la « gestion » qui prime sur le « management » des hommes, « on a tendance à oublier les équipes quelques fois. [...] Le problème qu'on peut avoir en management c'est de le passer au second plan par rapport à un problème commercial ou un problème de gestion, dans nos métiers, je dirais. », dit-il ; « la pression du résultat » oblige une pression visant l'efficacité, le professionnalisme de chacun des employés ; Raynald partage ce point de vue et précise « ça a toujours tendance à redescendre sur les salariés, et après, c'est, c'est invivable, quoi. ». Aussi, Paul reconnaît qu'en prônant l'évolution interne, un employé travaille plus que ne l'exige sa fiche de poste et ce dans l'espoir de cette évolution, le bénéfice est donc d'abord et réellement pour l'entreprise, et potentiellement pour l'employé.

À propos des normes, Ignace relève que certains de ses collaborateurs-managers inventent quelquefois des consignes inexistantes. Raynald se plaint d'un manque de liberté, de formation qui lui ouvrirait de nouveaux horizons. Relativement au comportement, il condamne le ralliement de certains responsables d'équipe aux idées patronales, réprouve la contrainte comportementale qui lui fait dire qu'« on aurait souhaité que je sois comme les autres » et qu'« ils veulent, des gens plus malléables », mais aussi que les managers de proximité ne font qu'« appliquer la charte de la société » et les décisions de leur manager.

Dans les revendications des employées vis-à-vis des pratiques managériales, la demande de reconnaissance s'invite, reconnaissance des employés par leur manager, reconnaissance de leur travail ; Elsa reproche fortement à ses managers son manque, Edwige

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

également. De plus, la première désapprouve l'absence de naturel dans le comportement de ses managers. La communication pose quelques difficultés chez Districoop, encore plus que dans les deux autres entreprises enquêtées, puisque Edwige regrette l'impossible communication entre elle et l'adjointe de sa manager. Elle relève l'incompétence d'Igor à prévoir un nombre d'employés suffisant en considération du plan de charge, à moins, suggère-t-elle, qu'il procède ainsi pour faire des économies.

Ainsi les managers entendus dénoncent les pratiques de leur propre manager ou certaines des leurs ou de leurs pairs. Dans le domaine des valeurs, l'un se méfie de la confiance managériale, un autre de la méfiance, un autre encore souligne le don de certains salariés dans l'espoir de bénéficier d'un contre-don de la part des managers décideurs, don qui pourrait être signifié par une évolution hiérarchique. Le management participatif se voit remis en cause, ainsi que se voit remis en cause le management favorisant l'économie au détriment de l'éthique qui engendre la pression du résultat, qui redescend en cascade jusque sur les employés, s'exerce envers eux en définitive, les employés se situant en « bout de ligne ». Encore ici le poids des normes transparaît — pour certaines relevant de l'imagination de managers —, qu'il s'agisse de procédures techniques, ou de la contrainte comportementale qui conduit des managers à la dissimulation, au manque de naturel, reprochés aussi par les employées à l'encontre des managers. Les employées dénoncent le manque de reconnaissance de leur travail et d'elles-mêmes, l'absence de communication et de formation (ou son manque), en cela rejoint par un manager. Si des employées constatent des manquements de leur manager, le contraire existe aussi ; toutefois ces employées dénoncent également certaines pratiques de leurs pairs.

2.5.3. Dénonciation de pratiques d'employés

Doris s'insurge contre la rumeur quelque peu ravageuse que propagent certains employés au sujet d'éventuelles fermetures d'agences. Elvire réprouve deux comportements empruntés par certains de ses pairs ; le premier au sujet de l'absence de reconnaissance de la valeur des dons du manager de proximité (petites attentions telles que le don de café, de nourriture), ces employés ne considérant que leurs droits. Elle dénonce, dans un autre magasin appartenant aussi à Agoradis, un second comportement au sujet de pratiques peu coopératives entre les managers et les employés y travaillant, les deux semblant en cause à égalité. Toujours entre manager et managés, Daniel déplore des « litiges » et des « désaccords ». Il ne

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

saurait mieux dire, puisque Igor déplore des « défaillances » de salariés qui débouchèrent parfois sur des conflits qui aboutirent à des décisions de justice par trop en la faveur des salariés, selon ce manager. Pauline adjoint à ces dénonciations une tentative d'abus de pouvoir de son adjointe ainsi que des comportements professionnels de ses salariés contraires à ses attentes. Ici la communication s'invite à nouveau chez Districoop, en effet des « salariés essayent aussi un peu de court-circuiter des fois le responsable [Igor], [ils essayent] d'aller accrocher un membre du conseil d'administration, essayer de dire ci. », en ces termes, Igor leur reproche donc ceci lors de notre entretien. La coopération manque aussi selon Edwige entre certaines de ses pairs. Elle décrit, avec quelques regrets, son travail en partie « rébarbatif », « répétitif » et « très simple », « pas compliqué », en un mot, manquant pour elle d'intérêt, heureusement les relations avec les clients compensent ce manque d'intérêt.

En résonance donc avec la revendication de reconnaissance des employées de la part des managers, des employés ne reconnaissent pas certains dons de leur manager, et c'est une employée qui dénonce le fait ; également apparaît un manque de coopération entre employés et entre eux et leur manager. Les managers signalent des rumeurs, des litiges, des désaccords, des défaillances de la part des employés qui parfois les déçoivent. Réciproquement aussi, la communication est mise en cause, ici par un manager qui craint que les employés oublient volontairement sa médiation. Le travail d'employé de libre service est estimé insignifiant, banal, toutefois la notion de compensation s'invite à nouveau ici, la relation client équilibrant cette banalité. Comme le souligne Vincent de Gaulejac[463] au sujet de certains managers qui dénoncent des pratiques à l'encontre d'eux-mêmes, pratiques produites par leur manager, et parfois reproduites par eux-mêmes vis-à-vis de leurs managés, ici, en effet, certaines personnes entendues dénoncent des pratiques qui ressemblent aux pratiques que leurs managés disent subir de leur part, ou pour le moins du groupe dont ils relèvent. Ces personnes ne se satisfont pas seulement de la dénonciation de pratiques, parfois elles tentent d'y résister.

2.6. Énoncés de résistance

Les énoncés de résistance sont des énoncés où le locuteur relate un refus d'appliquer une norme, une opposition aux directives de ses managers. Les trois managers de

463 *Cf.* DE GAULEJAC, Vincent. *La société malade de la gestion : idéologie gestionnaire : pouvoir managérial et harcèlement social*. Paris : Le Seuil, 2009 (1re éd. 2005), p. 131.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

Districoop ne déclarent pas d'objet de résistance, non plus que l'un des managers dirigeants de Kaumaserv, Doris, et ni Isembart, Paul et Elvire, respectivement, managers et employée chez Agoradis. Hormis Doris donc, toutes les personnes entendues et travaillant chez Kaumaserv avouent s'opposer d'une manière ou d'une autre à certaines normes. Pour Dimitri, il s'agit de s'insurger contre l'emploi de mots ou d'expressions à la mode du moment, pourtant prisés par certains managers ; il considère ce langage incompréhensible par certains, et regrette le manque de définition claire de ces mots ou expressions, (nous étudierons le sujet plus loin dans ce chapitre). Pour Ignace, la résistance consiste à s'octroyer des marges de manœuvre, parfois à décaler l'application de normes ; Ivan agit de même vis-à-vis de certaines normes, de plus, de temps à autre, ce dernier en détourne. Philippe n'hésite pas à procéder à l'encontre des normes lorsqu'il juge sa manière d'agir meilleure que la méthode préconisée et il assume totalement cette attitude ; Emma agit de même exceptionnellement. Plusieurs de ces personnes reconnaissent n'encourir aucun risque en agissant ainsi, exceptée une remarque verbale de la part de leur manager, alors que Paul — manager chez Agoradis — qui applique au plus près les normes en vigueur dans son entreprise, connaît parfaitement les sanctions encourues pour les salariés ne s'y conformant pas : un jour ou l'autre les personnes travaillant au service audit de l'entreprise contrôleront et constateront l'écart à la norme et une sanction proportionnelle à cet écart se verra décidée, dit-il. Si toutefois donc, il y déroge, c'est toujours avec l'aval de son manager. Cependant, au sein de cette entreprise, la résistance peut s'avérer plus ou moins ténue mais significative ; Raynald refuse de participer à toute réunion festive parfois organisée par son manager après le travail ; il n'encourt là aucune sanction puisque, légalement, rien ne peut l'y obliger en dehors de ses heures de travail. Considérant son ancienneté (presque trente années à son poste), Elsa n'applique pas certaines normes, ou que partiellement (ces énoncés contradictions entre le prescrit et le réel l'attestent), notamment les normes qui contribuent à augmenter la vitesse de saisie des articles vendus ; quelquefois, sa manager le lui signifie, apparemment sans aucune conséquence, mais peut-être cette manager en tient-elle juste compte lors de l'évaluation d'Elsa où il lui manque toujours plusieurs points pour prétendre à l'obtention d'une prime. Par principe, Edwige refuse d'adopter quelque méthode prônée par sa manager Pauline, elle ne dit rien, mais continue d'agir suivant la sienne.

La résistance des managers relève aussi bien des modes d'expression que des modalités d'action ; d'une part, l'un persiste à converser en langage compréhensible par tous,

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

d'autre part, certains reportent ou refusent l'application de quelque norme, les uns s'accordant des marges de manœuvre, un autre adaptant les normes avec l'aval de son manager. Ces formes de résistance peuvent comporter des risques chez Agoradis où peu de personnes entendues les pratiquent, et non pas chez Kaumaserv où presque tous affirment en pratiquer. Toutefois, des formes de résistance s'avèrent toujours possibles, les uns résistant ouvertement, une employée préférant agir dans une ombre relative.

2.7. Énoncés de résignation ou d'acceptations pragmatiques

À l'opposé des énoncés de résistance, ceux de résignation sont des énoncés où le locuteur exprime un renoncement fataliste, il a abandonné la lutte par lassitude, ou a constaté qu'il ne pouvait rien changer à des faits qui s'avèrent indiscutables, indubitables. Devant les risques de la modernité, Anthony Giddens[464] distingue quatre « réactions d'adaptation » qui méritent d'être examinées ici avant que nous exposions quelques réflexions relevées dans les *verbatim* étudiés. La première, que cet auteur qualifie « d'acceptation pragmatique », s'observe lorsque la « survie » de l'homme est en question ; alors que cet homme considère ne pas pouvoir agir sur les événements en cause, il tente d'en faire abstraction, de les exclure de son esprit. La deuxième réaction d'adaptation provoque chez l'homme un « optimisme obstiné », il accorde alors une confiance irrationnelle aux experts ou aux dieux pour assurer sa sécurité. Troisièmement, pour conjurer leur crainte, certains hommes font preuve d'un « pessimisme cynique » en tournant en dérision avec humour le risque encouru. Quatrièmement, d'autres choisissent « l'engagement radical », ils agissent, au sein de mouvements sociaux, en contestant les dangers afférents aux risques encourus sans pour cela forcément les examiner rationnellement. La même personne peut emprunter tour à tour ces différentes réactions d'adaptation, ainsi se préserve-t-elle un certain équilibre. Aussi les énoncés retenus dans ce paragraphe relèvent-ils de l'acceptation pragmatique ; alors que les énoncés qualifiés de dénonciateurs peuvent s'apparenter à la dernière réaction (l'engagement radical) — certains même de leurs auteurs sont engagés syndicalement. Comme le souligne Anthony Giddens en règle générale, les personnes entendues lors de l'enquête semblent plus enclines à agir en dénonçant des problèmes rencontrés au travail qu'ils ne le sont à se résigner ; les énoncés relevés abondent dans ce sens. Le terme « survie » doit

464 *Cf*. GIDDENS, Anthony. *Les conséquences de la modernité*. Paris : L'Harmattan, 1994, p. 141-155

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

être considéré au sens large, ici, la survie des enquêtés demandant à se voir appréhendée d'un point de vue « intellectuel ».

Ni Doris ni Emma ne se montrent résignés dans leur discours, alors que toutes les autres personnes entendues expriment quelques vérités considérées comme universelles et/ou absolues et/ou inébranlables. Selon Pauline et Dimitri, le besoin de reconnaissance relève de la fatalité humaine, « y a pas de secret pour faire avancer une personne, y a un besoin de reconnaissance quelque part », dit Pauline d'un point de vue managérial ; Dimitri réunit tous les hommes à ce sujet, y compris lui-même, en précisant que, de ce point de vue notamment, l'être humain se distingue tout particulièrement de la machine : « le management c'est un exercice humain, on n'est pas des machines, on est des êtres humains ». Edwige abonde en ce sens à propos de la nature humaine « chacun fait selon sa personnalité, je pense aussi, on [les managers] peuvent pas tous manager de la même façon, on a des émotions, on a des, on a des principes. ». Toujours au sujet du management, Pauline délègue certaines de ses responsabilités à ses managés parce qu'elle ne peut tout faire elle-même, et accepte d'appliquer sans discuter certaines décisions « logiques » (attribution de primes, horaires du magasin) prises par ses managers. Plusieurs de ces personnes (Ignace, Raynald, Elsa) relativisent les normes en vigueur dans leur entreprise puisque ailleurs c'est pareil, disent-ils. Ivan et Philippe se consolent en pensant que les normes se verront allégées dans le temps, Paul, en pensant qu'il est préférable de les appliquer plutôt que de risquer une sanction, Isembert en estimant qu'elles sont incontournables dans une entreprise succursaliste. Une employée (Elvire) s'est habituée aux caméras de surveillance. Daniel se réfère au passé et aux autres entreprises qui rencontrent les mêmes problèmes de communication entre le manager dirigeant et les employés, ainsi que les mêmes préoccupations relativement à un fonctionnement idéal souhaité bon. Igor se montre philosophe, « Faut régler, mais c'est la vie ».

Les enquêtés en acceptant des faits, des choses aussi pragmatiquement qu'il leur est possible tentent-ils de se rassurer ? Toujours est-il que parfois, ils n'interviennent pas, ou s'alignent sur l'avis communément admis. Pour quelques managers, le management est un exercice, pas toujours facile, relationnel, conversationnel, entre hommes qui éprouvent le besoin d'être reconnus. Toutefois, dans les grandes entreprises du XXI^{e} siècle, les normes sont omniprésentes, nul ne peut prétendre totalement y échapper ; il semble même qu'il soit préférable de s'habituer au contrôle permanent. Aussi, selon les employées entendues le

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

management, dont la face sombre impose dans une large mesure l'imposition de normes plus ou moins coercitives, l'imposition de contrôles plus ou moins suspicieux, repose, et cela laisse bien supposer ce en quoi le management peut se révéler un difficile exercice, sur la singularité de chaque manager, sur les émotions.

2.8. Communiquer pour se persuader

Par les énoncés de satisfecit ou de satisfaction partagée certains salariés entendus — employées et managers — plébiscitent les modes managériaux participatif et coopératif. En fonction du poste occupé, selon différentes actions qui leur procurent différentes satisfactions, ces salariés expriment des énoncés d'autosatisfaction qui contribuent à leur estime de soi. Cependant les managers entendus relativisent, s'interrogent sur leurs actions, modestement. Tous donc se réjouissent de l'œuvre commune, individuelle, mais, parmi eux, seuls ces managers relatent leur manière réflexive d'agir. Tous se voient confrontés à diverses contradictions dans leur travail, contradictions qu'ils tentent de concilier. Lorsque cette conciliation leur semble difficile, les managers dénoncent certaines de leurs pratiques et celles des employés, qui le leur rendent bien. Toutes les employées, le responsable d'équipe et tous les managers travaillant chez Kaumaserv et chez Agoradis condamnent le mode de management directif insufflé par les managers dirigeants qui imposent d'innombrables normes. Les employées et le responsable d'équipe revendiquent la reconnaissance de leur travail et d'eux-mêmes, et la liberté de communiquer. Parfois certains, employées et managers, vont jusqu'à refuser certaines normes, parfois ils se résignent de façon pragmatique.

Les énoncés composant la formation discursive d'équilibriste rassemblent diverses manières d'agir, de penser, parfois complémentaires, parfois contradictoires, souvent compensatrices, qui semblent signifier la recherche d'un certain équilibre intellectuel par les personnes entendues lors de l'enquête. Cette recherche nous laisse supposer un enjeu de communication empreint de la volonté de se persuader elles-mêmes du bien fondé de leurs actions, en considération de divers paramètres environnementaux, internes et externes à l'entreprise dans laquelle ces personnes travaillent ; cet équilibre permettant à ces personnes de poursuivre leur chemin au sein de leurs entreprises respectives, aucune n'émettant le souhait de quitter celle où elle travaille, bien au contraire. Les managers comme les employées entendus relatent ces manières d'agir, parfois de façons différentes, souvent de

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

façons proches, néanmoins peut-être pouvons-nous soumettre à la réflexion l'idée que cet équilibre intellectuel importe plus encore aux managers qu'aux employées, les premiers devant se préoccuper du ménagement de soi ainsi que du ménagement de leurs managés.

Toutefois, nous nous interrogeons. Dans les *verbatim* des managers, les énoncés de satisfecit ou de satisfaction partagée expriment-ils suffisamment la reconnaissance nécessaire aux employés, à leur travail, en considération des tâches, des missions réalisées par ces derniers qui contribuent fortement à la réussite des activités, à l'objectif collectif, dont les managers sont responsables par délégation ? Parfois les managers n'oublient-ils pas cette contribution en s'attribuant cette réussite dans les énoncés d'autosatisfaction ? Plusieurs enquêtés entendus — employées et managers — demandent à être davantage reconnus par leur manager, ou pour le moins que leurs actions soient davantage reconnues. Nous pouvons donc affirmer que la reconnaissance demeure déficiente au sein des entreprises où travaillent ces enquêtés. Le manque de reconnaissance exprimé par les employées et la propension de certains managers à s'attribuer l'activité de leur service ou de leur unité, nous conduit à citer Euripide (-480, -406) :

« Hélas ! quel mauvais usage règne en Grèce ! Lorsqu'une armée érige des trophées sur les ennemis vaincus, on ne regarde pas cette victoire comme l'ouvrage des soldats et de leurs fatigues ; mais le général en remporte toute la gloire, lui qui, seul, parmi des milliers d'autres, brandissant sa lance et sans rien faire de plus qu'un seul, recueille cependant plus de renommée. Ils siègent avec gravité dans les magistratures de l'État, et écrasent le peuple de leur orgueil, tout méprisables qu'ils sont ; à côté d'eux pourtant on en voit d'infiniment plus habiles, auxquels il ne manque que d'oser et de vouloir. »[465].

465 EURIPIDE. *Tragédies d'Euripide traduites du grec par M. Artaud – Troisième édition revue et corrigée*. Tome premier. Paris : Firmin Didot Frères, Fils et C^ie^, 1857. 515 p. P. 385 (réplique de Pélée — père d'Achille — lors d'une altercation avec Ménélas — roi de Sparte — dans la tragédie intitulée *Andromaque* : la pièce nous conte le drame vécu par Andromaque, qui, après la guerre de Troie, veuve du héros troyen Hector, se trouve captive de Pyrrhos, de qui elle a eu un fils. Hermione l'épouse de Pyrrhos éprouve une grande jalousie envers Andromaque et veut la faire périr ainsi que le fils de celle-ci ; mais Pélée, vieil homme alors, empêche les intentions criminelles d'Hermione de se réaliser ; Oreste, meurtrier de Pyrrhos, depuis toujours épris d'Hermione, s'enfuit avec elle).
Euripide aurait été l'élève de différents philosophes et se serait lié d'amitié avec Socrate. Il se consacra à l'écriture de textes poétiques et de pièces de théâtre. Ses contemporains le suspectèrent d'impiété et de dénigrement à l'égard des grands mythes héroïques au fondement de la fierté de la Grèce. Il connut une gloire posthume essentiellement. Il s'employa surtout à dépeindre les passions humaines, à les décrire dans toute leur nudité crue, dans toute leur dureté ; dans ses dernières tragédies Euripide fit allusion à des événements qui lui furent contemporains. *Cf*. EURIPIDE. *Tragédies d'Euripide traduites du grec par M. Artaud – Troisième édition revue et corrigée*. Tome premier. Paris : Firmin Didot Frères, Fils et C^ie^, 1857. 515 p. P. 7-12 (« Notice sur Euripide » ; voir en particulier les p. 7 à 9, et la p. 12). *Cf.* ROBERT, Paul (dir.). Rey, Alain (dir.). *Le Robert encyclopédique des noms propres*. Paris : Dictionnaires Le Robert - Sejer, (1974) 2008. 2470 p. P. 769 (col. 2, article : *Euripide*).

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

Si les énoncés de la formation discursive d'équilibriste permettent au locuteur de se persuader lui-même, comment le locuteur tente-t-il de persuader autrui ?

3. FORMATION DISCURSIVE DE PROPAGANDISTE

La formation discursive de propagandiste[466] se compose d'énoncés figurés, concrets et d'autres à tendance rhétorique, abstraits, formulés dans le but de persuader, de convaincre, d'influencer l'auditoire, ou tout au moins de le marquer, parfois même en se démarquant d'un discours tel que l'auditoire peut l'attendre. Par les énoncés de cette formation, le locuteur cherche à vanter une théorie, les mérites des idées défendues, à les propager, à développer leur notoriété dans le but de recueillir l'adhésion de ses interlocuteurs, mais aussi parfois de cultiver sa propre notoriété afin de renforcer son discours. Plus l'aura du locuteur s'épanouit, plus la portée de son discours semble progresser. Chacun des salariés des entreprises enquêtées tentent de propager généralement à son manager, et aussi à ses managés en ce qui concerne les managers, qui, les normes décidées par les managers dirigeants ou par eux-mêmes, qui, leurs préoccupations, ainsi qu'éventuellement les préoccupations de leurs pairs voire, pour les managers, de leurs managés, sans toujours les argumenter.

3.1. Énoncés figurés

Les énoncés figurés comportent des propos imagés, au moyen desquels le locuteur recourt à la comparaison et à la métaphore. Dans un énoncé métaphorique, un vocable exprime concrètement une notion abstraite. Le linguiste, Pierre Fontanier (1765-1844) qualifie les métaphores de « tropes par ressemblance » qui « consistent *à présenter une idée sous le signe d'une autre idée plus frappante ou plus connue, qui, d'ailleurs, ne tient à la*

466 De propagande, du latin moderne *propaganda* « qui doit être propagée » ; au XVII[e] siècle le terme est adossé à la Religion chrétienne ; à Rome en 1622, la *Congrégation de la Propagation* fut fondée par le pape Grégoire XV ; aussi en Angleterre, *une société pour la propagation de l'Évangile dans la nouvelle Angleterre* fut créée afin d'instruire les peuples du nouveau monde. Ensuite ce terme gagna la politique lors de la Révolution française, puis devint péjoratif sous les régimes totalitaires. Ici le propagandiste est une personne qui vante, soutien quelque chose, qui propage une idée, une opinion quelle qu'elle soit.
Cf. Encyclopédie de Diderot et d'Alembert ou dictionnaire raisonné des sciences, des arts et des métiers. [consulté le 10 janvier 2011] http://www.cnrtl.fr/dictionnaires/anciens/

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

première par aucun autre lien que celui d'une certaine conformité ou analogie. »[467]. Le philosophe Alain Vergnioux[468] distingue la métaphore de la comparaison. Dans la comparaison, la chose considérée est seulement mise en parallèle avec la chose figurée. Dans la métaphore, la chose figurée est affirmée comme la chose réelle ; la figurée se substitue à la réelle, le terme désignant la seconde s'imprègne des caractéristiques du terme désignant la première ; « il se produit une contamination entre les contenus sémantiques des termes A et B. »[469]. En pratique, au cours des entretiens, à plusieurs reprises, les locuteurs basculent de la comparaison à la métaphore, ou inversement, au sujet d'une même figure. La métaphore est empruntée pour jouer essentiellement trois rôles au sein des discours : un rôle esthétique qui embellit les propos, un rôle cognitif où « la métaphore possède un fort *rendement heuristique* »[470], en d'autres termes, elle offre un raccourci linguistique ou la possibilité de définir une chose inconnue par une connue, enfin, son rôle peut être persuasif lorsque l'orateur souhaite convaincre son auditoire. Olivier Reboul estime que la métaphore persuasive « endort la vigilance de l'esprit »[471]. Les métaphores relevées au sein des discours étudiés endossent ces rôles tour à tour, souvent, s'entremêlant, ainsi nous ne considérerons pas ces rôles directement pour distinguer les différents énoncés étudiés, nous y préférerons deux logiques forgées par nous-même.

Sans toutefois prétendre à l'exhaustivité, plus d'une dizaine d'énoncés à figures métaphoriques furent identifiés au sein de chacun des discours. Certains de ces énoncés relèvent de figures sportives, culinaires, médicales, botaniques, artistiques, pour ne citer que les plus usitées et sont à tendances valorisantes, sous-entendant donc une reconnaissance positive. D'autres de ces énoncés relevant de figures à tendances dévalorisantes nous parurent particulièrement intéressants à souligner dans une étude où nous nous préoccupons d'un mode de management éthique, au sens d'un management bon pour l'homme ; aussi seules ces figures à tendances dévalorisantes se verront donc examinées ici. Ces figures relèvent de deux grandes logiques : la première logique que nous estimons dégradante pour l'homme, la seconde logique qui travestit les représentations du travail, de l'entreprise. L'analyse n'entrera pas dans la considération du nombre des énoncés aux figures dégradantes et travestissantes au

467 FONTANIER, Pierre. *Les figures du discours*. Introduction de Gérard Genette. Paris : Flammarion, coll. Champs classiques, 1977, p. 99.
468 *Cf.* VERGNIOUX, Alain. *Théories pédagogiques, recherches épistémologiques*. Paris : Vrin, 2009, p. 30.
469 CHARAUDEAU, Patrick. *Grammaire du sens et de l'expression*. Paris : Hachette Éducation, 1992, p. 87.
470 BONHOMME, Marc. Métaphore. In CHARAUDEAU, Patrick. MAINGUENEAU, Dominique. *Dictionnaire d'analyse du discours.* Paris : Éditions du seuil, 2002, p. 377.
471 Cité par BONHOMME, Marc. Métaphore. In CHARAUDEAU, Patrick. MAINGUENEAU, Dominique. *Dictionnaire d'analyse du discours.* Paris : Éditions du seuil, 2002, p. 378.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

sein des discours, seuls leurs mots-clefs se verront étudiés qualitativement. En préambule à une étude de ces figures métaphoriques qui s'avèrent plus nombreuses, nous observerons quelques figures comparatives relevées au sein des *verbatim*. Certes le vocabulaire et les images usités lors des entretiens du chercheur avec les enquêtés ne peuvent être considérés comme étant ceux nécessairement usités lors de tous les stades des relations managériales ; toutefois notre propre expérience en tant que manager nous conduit à devoir admettre que ce langage trahit celui qui souvent est, ou se trouve à une occasion ou une autre, voire à diverses occasions, voire fréquemment, utilisé par certaines personnes au sein de certaines sphères à différents niveaux hiérarchiques ou entre membres de sphères proches. Soulignons ici l'importance des mots prononcés par un manager, qui peuvent se propager dans le langage de tout un groupe de personnes ; aussi, ces mots peuvent influer sur le comportement d'autrui, sur son estime de soi, sur sa confiance en soi, traduire un manque de respect de la personne humaine, un manque de reconnaissance, ou pour le moins être ressentis comme tel. Parfois, au cours de leur entretien, les enquêtés parlent d'eux-mêmes avec des termes impropres éthiquement, parfois ils agissent pareillement à l'encontre d'autrui. Que les énoncés relèvent de la comparaison ou de la métaphore, lorsqu'ils dégradent l'homme au niveau de l'esclave, de l'animal, de la chose, les personnes les prononçant, consciemment ou inconsciemment, nient ainsi la supériorité des hommes doués de raison sur les animaux, sur les machines, sur les choses ; la reconnaissance peut alors être qualifiée de négative.

3.1.1. Énoncés de comparaison

En prononçant des énoncés de comparaison, les locuteurs établissent un parallèle entre les hommes et des animaux ou des choses.

3.1.1.1. Comparaisons animalières

Les comparaisons animalières s'avèrent rares dans les discours des enquêtés ; trois d'entre eux en formulèrent, majoritairement à leur encontre. Alors les locuteurs emploient pour expliquer une de leurs actions des mots habituellement réservés au domaine de l'animalité, au sort des animaux auxquels, indirectement, peut-être inconsciemment, ils se comparent. Paul, sur un sujet où le vocable convoqué semble antinomique avec l'objet comparé, explique : « je me suis attelé à faire, à transmettre ces valeurs du groupe » ; le verbe atteler, selon nous, recèle une forte connotation avec la servitude d'un animal de trait, peu en

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

adéquation avec la transmission de valeurs. Peut-être ce verbe traduit-il une forte contrainte subie ? Raynald, qui en aurait été victime, soupçonne des managers de fabriquer des « pièges » à l'encontre de leurs managés afin de les sanctionner. Par le terme piège, Raynald s'imagine-t-il que ses managers pourchassent leurs collaborateurs comme des animaux ? Par ailleurs, il affirme être « grillé », est-ce comme un vulgaire animal ? Plus poétiquement, tout en étant aussi avilissant, Igor désapprouve le comportement de certains de ses collaborateurs en précisant, et cette fois à l'encontre de certains d'entre eux, « ils se sentent un peu des ailes ». Edwige, quant à elle, s'affirme avec ses pairs comme un animal, « on est comme les mulets. » dit-elle.

Avec ces comparaisons, un manager de proximité, le responsable d'équipe et une employée manifestent un manque d'estime de soi à l'encontre d'eux-mêmes et un manager intermédiaire manque de considération à l'encontre d'employés. Qu'en est-il de la réduction de l'homme à une chose ?

3.1.1.2. Comparaisons réifiantes

Daniel affirme qu'un salarié ne peut être « similaire à un copier-coller » d'un autre ; relativement aux banquiers qu'« ils fonctionnent à géométrie variable » ; il s'agit donc d'apparenter l'homme à une chose ou à une autre, le choix se situant entre une fonction informatique et le fonctionnement d'un type d'avion, au fonctionnement d'une chose donc. Elvire préfère comparer le magasin où elle travaille à un carrosse dont les roues représentent les salariés, ainsi expose-t-elle la réactivité de son manager à réprimander une erreur : « quand il y a une roue, c'est comme un carrosse, quand il y a une roue qui est défaillante, si on réagit pas tout de suite au problème, eh bien ! c'est l'autre roue et puis ainsi de suite, comme on dit c'est un cercle vicieux ». Pour Raynald « on prend les gens pour des robots », Elsa évoque la même idée, puis plus loin, sa comparaison se transforme en métaphore.

D'une part, ces comparaisons réifiantes sont formulées à l'encontre d'autrui, d'autre part à l'encontre de son groupe d'appartenance. Ces dernières, comparaisons relatives au groupe d'appartenance, et au sein de celles-ci tout particulièrement, l'image du robot, semblent traduire un manque de considération éprouvée par le responsable de rayon et par une employée travaillant dans la grande entreprise du secteur privé. Un plus grand nombre d'enquêtés usèrent d'énoncés métaphoriques.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

3.1.2. Énoncés métaphoriques

Dans les énoncés métaphoriques, certaines personnes entendues, d'une part, chosifient des hommes, d'autre part, personnalisent des choses. De plus, dans ce type d'énoncés, la dénomination de la responsabilité ou du rôle de chacun au travail, peut primer sur la considération de l'individu lui-même.

3.1.2.1. Énoncés avilissants : esclavagistes, animaliers, réifiants

Les énoncés métaphoriques que nous estimons dégradants pour les hommes, les réduisent au rang d'esclaves, d'animaux, les réifient ; par l'artifice des énoncés réifiant les hommes se voient réduits au rang d'outils, à une chose spécifiquement positionnée, au rang de quelque matière malléable. Ici des êtres, des appareils, ou des choses de natures diverses, en substance considérés comme essentiellement et éminemment inférieurs aux êtres humains s'y voient substitués.

Edwige dénomme négrier un de ses anciens employeurs à cause du comportement qu'il empruntait vis-à-vis de ses collaborateurs, comportement qu'il aurait conservé à son retour en France après qu'il eut travaillé dans quelque pays précédemment colonisé. Doris, précise qu'il ne bride généralement pas ses collaborateurs quant à leurs initiatives, alors qu'Isembart, parlant de lui-même, affirme ne pas se sentir bridé. Dans un premier sens, le verbe brider concerne les animaux, mais nous ne pouvons passer sous silence le fait des esclaves à qui était passée une bride au tour du cou pour les retenir plus sûrement. Dans la même veine où des enquêtés se considèrent donc réduits à adopter la servitude animalière ou plus spécialement à s'affubler d'objets prévus à assurer celle-ci, Ignace relate une difficulté relationnelle qu'il assuma sans perdre son « bât », en d'autres termes, en assumant sa condition qui le contraint à faire face même devant une situation pénible. Dans certains énoncés métaphoriques animaliers, l'homme est désigné par le nom d'un ou plusieurs animaux, essentiellement en parlant d'autrui ; pour Elsa, une de ses managers est une « chameau », pour Daniel, la société est composée de « brutes », pour Igor certains de ses collaborateurs sont des « brebis galeuses » ; en revanche, Edwige après s'être comparée avec ses pairs à des mulets, affirme ensuite en être un petit. Dans d'autres énoncés, les hommes sont signifiés tel un groupe d'animaux ; Ignace estime sa « race » de manager, Isembart nomme « congénères » certains de ses collaborateurs ; dans d'autres encore, le locuteur

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

substitue, par un artifice langagier, à l'un de ses membres celui d'un animal, Ignace invoque ainsi sa « patte ».

En plus de prendre la place d'animaux, par des énoncés réifiants presque toutes les personnes entendues, exceptés Emma, Paul, Edwige — une dans chacune des entreprises enquêtées, deux employées et un manager de proximité — expliquent leurs agissements ou celui d'autrui à travers le fonctionnement de machine au sens d'appareil ou de véhicule, ou réduisent des hommes à des choses. Certaines de ces choses méritent d'être particulièrement identifiées. Ivan désigne certains salariés qui assument difficilement leur rôle de « pots cassés », parfois ces derniers sont en congés maladie du fait de la pression au travail ; toujours selon Ivan, les clients ne sont pas des « boîtes de petits pois ». Isembart transforme, par une métaphore assez ressemblante aux deux autres, des managers de proximité en « porte-clefs ». Ensuite ces hommes réduits à l'état de chose, chosifiés donc, selon Raynald se plient, sont formatés ou déconnectés, selon Daniel sont branchés, audités[472], canalisés, parachutés ; Igor, quant à lui, s'interdit de « casser un salarié », toutefois il a « forgé » déjà un manager de proximité et se prépare à en former un second ; relativement à un salarié handicapé, ce manager intermédiaire le dénomme par le nom de l'organisme dont il relève, ainsi ne représente-t-il qu'un contrat particulier (nous reviendrons *infra* sur de telles dénominations). Pauline, bien que « formatée » selon elle-même, refuse parfois la réification en revendiquant, pour elle et ses managés, le droit de ne pas être désignés par des « numéros », puis, pour elle, le droit de ne pas être « un pion » ; toutefois, Pauline qualifie certaines salariées travaillant chez Districoop, de « dures à cuire ».

Si seuls les enquêtés ayant la responsabilité de collaborateurs (y compris le responsable d'équipe) réifient des collègues de travail (managers ou managés), aucune des employées ne réifient leur manager ; les employées se réifiant seulement elles-mêmes ; le langage réifiant semblerait donc davantage usité par les managers entendus et le responsable d'équipe. Cependant, la réification semble pouvoir être outrepassée, ou sublimée, pour ainsi dire, par une sorte de néantisation comme nous le révèle une phrase ambiguë prononcée par Elsa : « j'ai l'impression qu'ils [ses managers] parlent dans le vide, [lorsqu'ils parlent à leurs managés] » ; cette phrase peut assurément être interprétée de deux façons : Elsa signifie-t-elle ainsi que lorsque ses managers s'adressent à leurs managés, les premiers ne se préoccupent

472 Si les termes anglais *auditor* et *audit* furent empruntés à celui français auditeur, ces termes anglais s'intéressent à la comptabilité et celui d'audit en français provient du Canada et signifie : « contrôler sur le plan des finances et de la gestion ». REY, Alain. (dir.). *Dictionnaire historique de la langue française*. Paris : Dictionnaire Le Robert-Sejer, 1992 (rééd. 2006).

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

nullement des seconds, la pièce pourrait être vide, l'intonation et le comportement de ces managers seraient identiques, ou que les seconds ne considèrent nullement les dires des premiers et qu'ainsi les managers absents, les managés réagiraient pareillement, c'est-à-dire sans manifester aucune réaction en fait ? Pour couronner les exemples de réification, le phénomène représentant un summum managérial contraire à l'éthique, et que peut-être certains managers rêvent secrètement d'atteindre mais que redoutent les managés, pourrait être celui par lequel l'individu subordonné devient un robot. Elsa le résume très succinctement ainsi : « Et oui, entre guillemets, faut rester, voilà, assez discrète, faut avoir le sourire, faut être habillé comme ça, c'est un robot [en parlant d'elle en sa qualité d'hôtesse en caisse]. ».

Après avoir considéré comme des hommes se voyaient réduits à l'état de machine ou d'objet, essentiellement par les managers enquêtés, considérons comment plusieurs employées, mais aussi quelques managers et le responsable d'équipe positionnent langagièrement des hommes de façon analogue à celle d'un positionnement de choses ; ainsi ces hommes, dans la logique de ce langage, se voient donc placés sans considération aucune de leur avis puisqu'ils en sont estimés dépourvus. Ivan se voit dans l'obligation de devoir « enlever de leur poste de directeur d'agence » des managers de proximité, notamment une « on l'a sortie », dit-il. Edwige et Igor conjuguent le verbe tomber de manière chosifiante, la première se plaint que sa manager lui « tombe toujours sur le dos » lorsqu'elle est inactive, pour le second, la future manager Pauline « est tombée un peu comme ça » alors qu'il devait recruter. Elsa, Elvire et Raynald — tous les trois travaillant chez Agoradis — positionnent les différents salariés les uns par rapport aux autres (salariés relevant des différents niveaux de postes hiérarchiques, niveaux qu'Isembart nomme « strate ») dessus, dessous, en haut, en bas ; les managers dirigeants étant au sommet et les employés en « bas de l'échelle » ; les salariés ayant à « grimper ou monter les échelons ». Pauline évoque aussi quelques-unes de ces positions, comme le fait Edwige notamment, en positionnant le manager derrière le managé. Toujours pareillement figurés, les réprimandes tombent ou retombent sur les employés alors que les informations montent et descendent. Cela laisse donc supposer un positionnement pour chacun des interlocuteurs ou groupe d'interlocuteurs. Évidemment, il semble plus facile d'employer des repères pour désigner les différents postes au sein des entreprises, mais pourquoi les employés se retrouvent-ils en position inférieure et les managers dirigeants en position supérieure ? De plus ces informations et ces réprimandes semblent s'activer toutes

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

seules, comme des entités autonomes, comme des êtres vivants ; nous reviendrons sur ce sujet plus loin dans ce chapitre.

Au travail, non seulement les hommes sont quelquefois figurés par des choses, mais, au travail aussi, leur intellect peut se voir soumis à des tentatives de modelage ainsi que pourrait s'y voir soumise quelque matière malléable à souhait. Effectivement, afin de contraindre l'homme au travail les figures du « cadre » et du « moule » furent plusieurs fois évoquées par Emma, Isembart, Paul et Igor concernant le premier terme, Paul et Raynald concernant le second. Ces figures représentent des instruments qui délimitent normativement les actions des salariés, qui ambitionnent d'imposer leurs marques à leurs dispositions mentales, qui manifestent une façon de considérer les choses, qui cherchent à imposer leur adhésion aux normes en vigueur. Raynald affirme que les récalcitrants finissent par quitter la « boîte ».

Quelquefois, l'homme n'est pas le seul en cause dans les énoncés figurés, les figures atteignent aussi la représentation du travail, aussi celle de l'entreprise en tant qu'entité.

3.1.2.2. Énoncés travestissant les représentations du travail, de l'entreprise

Après avoir maintes fois évoqué le travail au cours de la thèse, après quelques ébauches de définitions suivant le thème du chapitre concerné, retenons la définition de la notion de travail proposée par le sociologue, spécialiste en la matière, Michel Lallement qui tente d'embrasser plusieurs disciplines ainsi : « Là où le sociologue lit un rapport social, le juriste voit des règles, l'ergonome des tâches prescrites et effectives, l'économiste un facteur de production substituable et/ou complémentaire au capital, le psychologue une "activité forcée" ou encore, au même titre que le langage, un système d'activités (sur soi et sur le monde) qui permet au sujet de se découvrir, de se construire, bref, de se développer. »[473]. Si de notre point de vue, le travail n'est pas suffisamment estimé comme une activité humaine développant les capacités des hommes, généralement, au sein des entreprises, il est considéré, certes, comme une activité humaine mais dans l'optique primordiale de produire quelque chose au sein d'une organisation, en l'occurrence des services, que ces services soient essentiellement à but commercial — chez Agoradis et chez Districoop — ou à but social — chez Kaumaserv — ; toutefois, dans cette thèse, le travail est examiné sous l'angle des relations interpersonnelles.

473 LALLEMENT, Michel. *Le travail : une sociologie contemporaine*. Paris : Éditions Gallimard, 2007, p. 16.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

Dans quelques énoncés relevés, l'activité humaine de production se voit travestie par des termes guerriers, comme si la guerre s'invitait au travail. Philippe invoque sa « feuille de route » ; Elvire doit « blinder » ses rayons de marchandises ; Daniel dit qu'il manque des « combattants » aux postes d'administrateurs, dans certaines situations il est obligé « éventuellement de faire rectifier le tir » ; Ivan se réjouit d'avoir un manager qui se situe « en première ligne », qui va au « front » à la rencontre des managers dirigeants afin de défendre ses idées ou les intérêts de ses collaborateurs, qui « fait front » à ses managers, se bat pour ses collaborateurs. Quant aux managers dirigeants d'Agoradis, selon Isembart, ils « ciblent » un certain type de supermarché.

D'autres énoncés, produits par Ivan, qui évoquent la manière d'agir de certains de ses collègues, transforment, réduisent les activités de ces derniers en de « beaux tableaux » chiffrés et en « une belle enveloppe » afin de préserver « l'image extérieure » de Kaumaserv ; le travail est limité ainsi à la « quantophrénie »[474].

Si la représentation des êtres humains se voit parfois dégradée par les employées et par les managers entendus, si quelques-unes de leurs activités se voient travesties en activités guerrières ou comptables, parfois l'entreprise est personnifiée. Isembart considère que certaines sociétés sont plus « à cheval » sur l'application rigoureuse des normes que ne l'est Agoradis. Il s'agit sans doute d'un raccourci langagier, comme nous en examinerons quelques-uns au sujet de l'appellation des personnes, toutefois, trop souvent selon nous, la référence à l'entreprise en tant que personne morale, sa personnification donc, peut contribuer à masquer ou à diluer les responsabilités de certains membres agissant au sein de celle-ci. Une idée identique, celle de la dissimulation, celle de la dilution des responsabilités donc, transparaît dans l'énoncé d'Isembart : « on a les bilans qui tombent », ou dans ceux de Raynald : « les plans ils tombent », « si y avait trop de problèmes, ça redescend » ; pouvons-nous observer une entreprise, des bilans, des plans et des réprimandes agir eux-mêmes ? Ne conviendrait-il donc pas mieux de reconnaître toujours les hommes qui sont en cela les véritables animateurs ou les véritables acteurs, que ceux-ci agissent en qualité d'employé ou en qualité de manager ?

474 *Cf.* CAILLÉ, Alain. *L'idée même de la richesse*. Paris : La Découverte, 2012, p. 84 ; la quantophrénie se voit exposée au chapitre suivant.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

3.1.3. Dénominations des personnes

Anne Both souligne des changements d'appellation dans le monde professionnel, notamment en ce qui concerne les hommes exerçant le métier de « balayeur », métier qui est depuis quelque temps dénommé « technicien de surface » (sujet déjà évoqué au chapitre des responsabilités). « En valorisant, par une pirouette lexicale, les différents métiers, le discours managérial espère pouvoir exiger davantage des gens qui les exercent. »[475], affirme l'anthropologue. Déjà, au début des années 1990, la sociologue Danièle Linhart dénonçait ces changements, par exemple, les postes et les tâches qui se voient transformés en missions, en rôles ou fonctions, les qualifications en compétences et en capacités, les collectifs de travailleurs en « des groupes de salariés multivalents ou polyfonctionnels »[476]. Nombre de ces changements relèvent d'expressions euphémiques ; nous examinerons ce type d'expressions ensuite. La manière, en elle seule, dont un locuteur dénomme une personne contribue-t-elle à signifier la considération que le premier attribue à la seconde ? L'artifice linguistique peut-il influencer la relation interpersonnelle comme l'avance l'anthropologue ? Nous sommes conduite seulement à le supposer puisque les éléments de notre étude ne l'attestent pas. Le tableau présenté ci-dessous expose, à l'aide d'un système de croix, six grandes familles de dénominations de personnes empruntées par les quinze enquêtés dont nous examinâmes les *verbatim*. L'ambition se limite essentiellement à mettre en exergue ces dénominations afin de conscientiser une partie du langage usité par certains employées et managers, langage qui peut parfois valoriser les hommes, parfois, nous semble-t-il, les dévaloriser.

475 BOTH, Anne. *Les managers et leur discours : anthropologie de la rhétorique managériale*. Pessac : PUB, 2007, p. 84.

476 Cité par BOTH, Anne. *Les managers et leur discours : anthropologie de la rhétorique managériale*. Pessac : PUB, 2007, p. 83.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

	Nom ou prénom	Intitulé du poste	Collectif	Statut contractuel	Entité	Termes péjoratifs
Doris	X	X	X	X	X	
Dimitri	X	X	X			
Ignace	X	X	X		X	X
Ivan	X	X	X	X	X	X
Philippe	X	X	X	X	X	X
Emma	X	X	X		X	X
Isembart		X	X			X
Paul		X	X	X		
Raynald		X	X			X
Elsa	X	X	X			X
Elvire	X	X	X	X		X
Daniel	X	X	X	X		
Igor	X	X	X			X
Pauline	X	X	X			
Edwige	X	X				

Familles des dénominations de personnes par les enquêtés

Examinons les familles de dénomination colonne par colonne. Presque tous les enquêtés appellent parfois les personnes avec qui ils travaillent par leur prénom, ce qui tend, selon nous, à montrer une certaine considération de la personne citée. Isembart, Paul et Raynald, salariés d'Agoradis, présentent une exception puisque ceux-ci ne font jamais allusion à des personnes précises de cette manière. Chez Kaumaserv, seul Doris nomme par leur nom de famille son manager et des personnes externes à l'entreprise, tous les autres enquêtés de cette entreprise ne précisent que des prénoms, lui également parfois. Toujours selon nous, peut-être par facilité et/ou peut-être afin d'éviter une sorte de confrontation directe à un être humain, tous dénomment, à un moment ou à un autre, ces personnes directement par leur intitulé de poste, quel que soit celui-ci, donc de l'hôtesse ou de l'hôte de caisse au directeur général, et ce de façon plus ou moins complète. En effet, ce type d'intitulé se voit généralement raccourci lorsqu'il s'agit de l'hôtesse ou de l'hôte de caisse ; souvent, seul se voit retenu l'outil, seule se voit retenue la chose avec laquelle l'employé travaille, en l'occurrence la caisse dont dérive le terme de caissière ; nous examinerons le sujet *infra*. Ensuite lorsqu'ils mentionnent ces personnes collectivement, les enquêtés les dénomment — sauf Edwige — le plus communément par les vocables de collègues, personnel, gens, pairs, collaborateurs, équipe, personnes (usité aussi pour n'en désigner qu'une seule) et plus exceptionnellement par

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

ceux d'effectif, parties prenantes (généralement groupes de personnes représentants des salariés élus pour siéger au sein de structures de l'entreprise ou syndicales), homologues, anciennes (dénomination qui fait référence à une longue temporalité de travail au sein de la même entreprise), mais aussi par genre ; ainsi, chez Districoop, Pauline utilise le terme de filles pour désigner son équipe qui, curieusement, comprend au moins un homme ; peut-être fut-il embauché récemment ? Un collectif peut se voir désigné aussi par son statut contractuel, tel que CDD (Contrat à Durée Déterminé), contrat aidé, clients (internes et externes chez Kaumaserv), délégués du personnel, conseil d'administration (chez Districoop), et enfin stagiaire (chez Agoradis, la dernière appellation ne désignant qu'une seule personne). Une spécificité fut relevée chez Kaumaserv : il s'agit de la dénomination de personnes, considérées individuellement ou collectivement, personnes désignées par une entité telle que l'Établissement, la Région, le nom d'un service qui, de par la construction grammaticale de l'énoncé, s'avère directement acteur, souvent le locuteur imputant la responsabilité de tel ou tel fait à cette entité, ce qui peut brouiller ou pour le moins diluer les responsabilités des personnes relevant de cette entité, personnes véritablement responsables donc des faits. Lorsque Dimitri évoque les personnes d'un service, il précise les personnes de tel endroit ou travaillant à tel métier à l'inverse conséquemment de la majorité de ses collègues entendus qui les nomment du nom de l'entité pour laquelle elles s'activent.

Si la majorité de ces dénominations des personnes traduisent quelque manque de reconnaissance positive à l'égard des personnes citées par le locuteur, la dernière famille de dénomination, rassemblant les termes péjoratifs ou à connotation péjorative remarqués dans le discours des personnes entendues, est souveraine en la matière. Par exemple, Ignace dénomme à de nombreuses reprises plusieurs de ses collaborateurs par « machin ». Plusieurs termes avancés principalement par Ivan et Raynald peuvent être regroupés en fonction de leur représentation économique financière, ou de ce que possèdent comme capacités professionnelles au sein de l'entreprise les personnes désignées par ces termes : par exemple sous la locution « ressources humaines » ; généralement par cette locution est sous-entendu le potentiel de tous les êtres humains travaillant dans une entreprise, ce que les hommes donc sont capables de fournir comme travail à l'entreprise, et ce, si le sens de ressources est entendu selon les expressions du XVIII^{e} siècle, « l'homme de ressources » ou « plein de ressources »[477] ; toutefois, au XXI^{e} siècle, la signification de ressources, à connotation

477 REY, Alain. (dir.). *Dictionnaire historique de la langue française*. Paris : Dictionnaire Le Robert-Sejer, 1992 (rééd. 2006).

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

essentiellement économique financière ou informatique, l'emporte. Est-il alors éthique de qualifier les salariés de ressources humaines ? Est-il éthique de considérer le salarié comme une ressource parmi d'autres ? Le terme ressources n'est pas le seul mot questionné dans le discours des enquêtés, celui de « moyens » et de « renforts ponctuels » qui dénomment des salariés, nous semble peu valorisant pour les hommes concernés, plus encore lorsque les salariés, selon Ivan, constituent des « marges de manœuvre » ; il en va de même pour le terme de « flux », généralement, de clients, à forte connotation, notamment, organique, météorologique ou électrique mais surtout, financière, comptable et économique. Quelques-uns de ces derniers termes (ressources, moyens, flux) expriment manifestement, selon nous, l'hégémonie de l'économie au sein des entreprises.

Les deux employées d'Agoradis désignent assez souvent (plusieurs dizaines de fois chacune, donc plus souvent que les autres enquêtés) les managers de leur entreprise ou l'autorité qu'ils représentent, par les pronoms personnels « ils » ou « eux », désignations révélant le fossé séparant ici employés et managers, désignations par lesquelles s'inscrit dans le langage une notion de distanciation certaine, par lesquelles se traduit avec spontanéité, se marque résolument une distance sociale entre les membres de ces deux catégories de salariés, distance qui incite ces employées à ne désigner généralement ces managers que de façon relativement impersonnelle comme par répulsion à l'égard de ces derniers, ou comme par crainte, peut-être, de s'en approcher ou de s'en rapprocher. Ainsi, contrairement à ce que vantent les managers intermédiaire et de proximité entendus de cette entreprise, le tutoiement de rigueur ne parviendrait donc pas toujours — comme le soulignent Raynald et Elvire — à favoriser les relations interpersonnelles souhaitées à égalité de considération entre les employés et les managers par les managers dirigeant Agoradis. Une distance de nature différente est perçue lorsque Isembart dénomme « barons » certains de ses collègues — managers intermédiaires — dont il réprouve certaines pratiques. Pour clôturer le thème des dénominations de personnes à connotation péjorative, soulignons l'appellation d'incapable dont s'affuble Igor, ce qui traduit très certainement un manque de reconnaissance, et celle, plutôt bon enfant, de bonhomme par laquelle se désigne Philippe.

En plus de ces familles de dénominations de personnes empruntées, peu ou prou, par tous les enquêtés, nombre de personnes se voient dénommées par leur intitulé de poste.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

3.1.4. Dénominations des salariés par l'intitulé de leur poste

Abondamment usités par tous les enquêtés afin de dénommer des salariés, les intitulés de poste sont censés indiquer quelque peu le travail qui relève de ces postes. Relativement aux managers dont le rôle essentiel, mais certes pas unique, repose sur l'animation des hommes (puisque seul chacun de ces managers ne peut assurer la mission dont il est responsable), l'intitulé du poste de ces managers se compose généralement du terme de directeur accompagné du nom d'un lieu de production — agence, magasin, unité de production —, ou d'un périmètre géographique — département, région, pays — ; pratiquement jamais ne se voit figurée une allusion aux hommes dont ces managers sont responsables, la dimension de la responsabilité à l'égard des hommes n'y étant spécifiée qu'exceptionnellement. À l'intitulé responsable de rayon ou manager de rayon habituellement en usage dans le domaine de la grande distribution, nous préférâmes substituer donc à l'appellation étant dans son entreprise celle du poste de Raynald (travaillant chez Agoradis) celle de responsable d'équipe pratiqué chez Kaumaserv pour désigner le poste situé entre le manager de proximité et les employés. Outre les dénominations des postes des managers, celles des employés ou d'autres salariés qui n'assurent pas de responsabilité de personnes, s'attachent souvent à des choses, telle la caisse avec laquelle travaille l'hôte de caisse, telle la gestion étant la fonction à laquelle s'active le contrôleur de gestion, telle le mode de commercialisation dans le magasin où exerce l'employé, par exemple, dans la grande distribution, l'employé de libre service ; ainsi ne citons-nous que les professions exercées et/ou mentionnées par les enquêtés. Encore un exemple de dénomination de salariés : souvent les intitulés sont une déclinaison de l'activité exercée, comme l'est l'intitulé du poste de surveillant dans un magasin, la fonction de l'employé étant de surveiller les allées et venues des personnes directement ou par écrans vidéo interposés.

Relativement à la recherche d'un mode de management éthique, les intitulés des postes des managers ne pourraient-ils pas considérer les hommes dont ces managers assument la responsabilité ?

Toutes les personnes entendues s'expriment sous la forme de figures comparatives et/ou métaphoriques qui ne sont quelquefois guère valorisantes pour les hommes concernés par ces figures. Généralement, nous pouvons le supposer, sans véritable intention de dévaloriser ces hommes, peut-être même parfois comme par inadvertance ;

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

quoique, quelquefois, le manque d'estime semble presque évident, souvent, notamment, lorsque ces personnes se comparent elles-mêmes à quelque chose ou que la métaphore les désigne. Ainsi, au cours de leur entretien avec le chercheur, certaines de ces personnes, à tout le moins, se sous-estiment-elles plus qu'elles ne sous-estiment autrui. Toute expérience de reconnaissance est réciproque, ainsi convient-il de noter que l'insuffisance de reconnaissance qui conduit les hommes à la sous-estimation de soi-même, est réciproque. Principalement, l'analyse des énoncés figurés ambitionne seulement de contribuer à la conscientisation par les managers de leur mode d'expression, afin que ces derniers considèrent que ce mode peut entraîner des conséquences sur l'estime de soi et donc sur la confiance en soi des personnes désignées ainsi, qu'il s'agisse de leurs collaborateurs ou d'eux-mêmes.

3.2. Énoncés rhétoriques

Si la majorité des énoncés relevés au sein des *verbatim* sont prononcés dans l'objectif de persuader, les énoncés que nous appelons rhétoriques, en plus de leur caractère persuasif, le sont afin d'être agréables à l'oreille indépendamment de leur intérêt potentiel, dans un but de séduction ; le vocable rhétorique est donc vu ici également dans un sens quelque peu péjoratif. Ces propos peuvent être énoncés à desseins de manipulation, d'abus de pouvoir, ou de servir une cause ; le management, selon le manager qui l'exerce, voire également selon l'environnement de ce manager, peut se situer parfois à la limite de ces desseins afin d'amener, par l'exaltation de quelque conviction adroitement présentée et que ce manger entend alors faire partager par ses managés, ceux-ci à s'investir davantage encore dans leurs tâches, en définitive sous prétexte d'engager les managés à mieux ou à davantage produire. Logiquement, des arguments raisonnables, sincères, formulés dans un style respectable, empreints donc de reconnaissance à l'égard d'autrui, devraient suffire pour conduire les hommes à s'activer volontairement, librement. Olivier Reboul estime que la rhétorique n'est ni tout à fait argumentaire ni tout à fait stylistique, mais les deux en interdépendance ; cette interdépendance vise la construction d'énoncés plus aptes à rendre « le discours persuasif »[478]. Les énoncés relevés ici sont donc formulés dans le but de persuader l'auditoire à l'aide d'un langage choisi, parfois ils prennent la forme de slogans, parfois de

478 REBOUL, Olivier. *Le langage de l'éducation*. Paris : PUF, 1984, p. 101.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

clichés, d'hyperboles, d'euphémismes, parfois ils empruntent les règles du storytelling, ou bien encore, ils se composent d'expressions ou de mots familiers ou populaires.

3.2.1. Les rhéteurs, les opportunistes, les intuitifs et leurs slogans

Presque tous les discours des personnes entendues — excepté celui d'Igor — adoptent parfois la forme du slogan ; nous retiendrons au sein du tableau suivant, seulement les énoncés particulièrement significatifs des relations managériales entretenues par ces personnes. Le slogan se fonde communément sur une logique commerciale ou politique. Il s'agit de convaincre des personnes de faire une action, d'agir, d'adhérer à une idée, de défendre une cause, par l'intermédiaire de peu de mots facilement mémorisables. Olivier Reboul estime que le slogan emprunte une multitude de formes mais que ces formes sont toujours fondées sur la rhétorique : « le slogan est une formule » qui peut se suffire d'une expression ou d'une courte phrase, dont les éléments sont étroitement liés par le sens unique qu'ils produisent ; « le bon slogan est sans réplique »[479]. Ce philosophe distingue quatre traits plus un, inhérents à tout slogan, autrement nommé par cet auteur « formule magique » : le slogan est « autodissimulateur, anonyme, polémique, et sommaire » ; son cinquième trait, le « raccourci »[480], concerne à la fois la concision du message et la teneur de ce message. Il est trop court pour exprimer clairement l'idée avancée qui peut ainsi être interprétée mais ne peut jamais être réfutée.

Trois types de slogans relevés dans les *verbatim* des enquêtés sont exposés dans le tableau ci-dessous ; au moyen des cases de celui-ci, ces slogans sont classés en considération des personnes les ayant prononcés.

479 REBOUL, Olivier. *Le langage de l'éducation*. Paris : PUF, 1984, p. 83.
480 REBOUL, Olivier. *Le langage de l'éducation*. Paris : PUF, 1984, p. 87-89.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

	Slogans maîtrisés	Slogans opportuns	Slogans spontanés
Doris	La qualité n'exclut pas la quantité L'abandon de la fatalité au profit de la causalité C'est le terrain qui alimente la réflexion stratégique		
Ignace	Nul ne peut être à la fois responsable et désespéré	Un bon manager [... c'est] à la fois un filtre et un fusible	
Ivan	Donner du sens à l'action Mutualiser la charge plutôt que la ressource		
Philippe	Être en cohérence par rapport au schéma organisationnel	À chaque manager son management	
Isembart	Partage de l'avoir, partage du savoir, partage des résultats Le droit à l'erreur Plus les choses sont prévues moins elles deviennent imprévues		
Raynald	Les chefs de rayon, c'est plus des supers chefs de mise en rayon Travail égal, salaire égal		
Elsa	Le SBAM, Bonjour messieurs-dames, merci messieurs-dames, bonne journée messieurs-dames		Ils savent à qui ils parlent
Elvire		Plus le groupe va grandir et mieux ce sera pour nous aussi	
Daniel		Pour avoir des responsabilités il faut les assumer Que le personnel soit bien dans leur job	
Pauline		Chacun doit rester à sa place Manager une équipe c'est montrer l'exemple Faut que les choses soient justes	
Edwige		C'est pas marche ou crève	

Types de slogans

Les slogans identifiés dans les *verbatim* des enquêtés répondent tous à la définition d'Olivier Reboul. Toutefois, nous en distinguons trois types quant à leur mode de formation. Distinguons tout d'abord les slogans énoncés spontanément par le locuteur, sans intention préalable de l'effet produit, voire même sans conscientisation postérieure de cet effet : un seul de ceux exposés dans le tableau ci-dessus (dans la colonne de droite) correspond à ce type de slogan et fut énoncé par une employée. Voyons ensuite, à l'opposé, dans la colonne de gauche, les slogans parfaitement maîtrisés, maintes fois entendus et/ou

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

répétés, et dont l'énonciation est réfléchie par les locuteurs, que nous pouvons ici nommés rhéteurs, tant leur expression semble emphatique ; majoritairement, ces slogans se voient formés par une autre personne que celle qui les énonce, ils relèvent du discours managérial en vogue au XXI^e^ siècle, ou pour ceux mentionnés par Raynald, d'un discours syndical ; tous ces slogans maîtrisés furent sans doute peaufinés par des hommes estimés experts dans le domaine considéré. Ces slogans se voient certainement relayés, d'une part par des consultants-formateurs, d'autre part par les managers eux-mêmes lorsqu'ils dialoguent entre eux ou lors de réunions ; nous-mêmes, nous en entendîmes de semblables au cours de notre carrière managériale. Il convient ainsi de noter que les slogans maîtrisés furent exprimés uniquement par des salariés travaillant chez Kaumaserv et chez Agoradis, où ces derniers participent à de nombreuses formations et réunions. La normalisation s'immisce donc quelque peu jusque dans les discours managériaux, ce qui pourrait corroborer une phrase prononcée par Elsa « ils [les managers] sont pas vrais, ils sont pas vrais ». Toutefois cette normalisation s'avère toute relative puisque les énoncés des discours des managers travaillant au sein d'une même organisation diffèrent, ainsi une certaine liberté demeure ; liberté qui fut relevée précédemment dans le discours d'Elvire — employée travaillant dans la même entreprise qu'Elsa mais dans une autre unité — qui souligne, contrairement à Elvire, la considération positive que son manager de proximité accorde à chacun de ses managés. Entre ces deux types de slogans — spontané et maîtrisé — un troisième se dessine, les slogans formulés intentionnellement à l'instant du discours, opportunément donc. Souvent, ces slogans s'appuient sur des expressions déjà entendues mais qui se voient, présentement, adaptées par le locuteur ; par exemple Elvire, employée chez Agoradis, reprend un discours managérial abondamment produit dans les entreprises relevant de la grande distribution, slogan qui laisse supposer des avantages induits par la croissance de l'entreprise, avantages bénéficiant aussi bien à l'entreprise qu'à ses employés.

Plus haut nous avons vu les slogans maîtrisés attribués aux rhéteurs ; il semble logique maintenant d'admettre que les slogans opportuns peuvent être formulés par des personnes aptes à considérer les avantages susceptibles de pouvoir être retirés par elles-mêmes de certains cas de figures, le cas échéant en perdant de vue certains grands principes, par des personnes opportunistes en somme, et les slogans spontanés par des intuitifs ; toutefois chacun des énonciateurs de slogans, comme Ignace, Philippe et Elsa, peut, suivant les occasions, prononcer un de ces types de slogans, même si le slogan du rhéteur, personnage

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

manifestant souvent une modeste (au moins) prétention à jouer les orateurs, demande la fréquentation de certaines personnes dans certains lieux bien spécifiques, où il pourra être entendu, appris. L'intention de convaincre, de défendre une cause, une idée, sans que l'interlocuteur puisse s'y opposer, ce dernier ne pouvant qu'acquiescer, se révèle bien dans tous ces slogans, malgré l'absence d'un message explicite sur un sujet donné.

Les clichés ou poncifs exposés dans le tableau qui suit s'apparentent dans leur formation à celle des slogans opportuns ; également en fonction de l'environnement social de l'enquêté les références discursives diffèrent. Si chacun des enquêtés prononce un ou plusieurs slogans en rapport avec la position hiérarchique du poste qu'il occupe au sein de l'entreprise où il travaille, l'employée Elvire en énonce un qui relève d'un discours managérial. Soulignons aussi que parfois certains locuteurs tentent d'emprunter des clichés relevant de la catégorie sociale dont relèvent les personnes auxquelles ils s'adressent habituellement. Ainsi, par exemple, Doris, qui évoque San Antonio ou emploie certains mots contraires aux bonnes manières, s'exprime de la sorte, supposons-nous, parce qu'il s'exprime de façon analogue lorsqu'il s'adresse à des employés pour sembler s'adapter à leur culture, être plus proche d'eux. En plus de persuader, les slogans et les clichés procèdent à une certaine normalisation qui peut donc se propager de managers à managés. Le locuteur peut aussi utiliser son discours pour se positionner socialement à l'instar de Doris, qui prononce plusieurs énoncés en langue latine et anglosaxonne, Dimitri et Ignace l'imitant parfois en usant de l'anglais. Ces énoncés ne se verront pas exposés ici.

3.2.2. Les clichés estimés par le chercheur

Les énoncés constituant les clichés, les euphémismes et les hyperboles relevés dans les *verbatim* étudiés, se composent généralement d'une phrase ou d'une proposition, exceptionnellement d'un seul mot-clef ou d'une seule expression, qui suffit à les former. Contrairement au slogan qui, de par sa formulation, frappe et surprend, le cliché, est constitué de propos nous semblant familiers[481], ces propos laissant une impression de déjà entendu, de connu. C'est donc à l'aune de ses connaissances que l'interlocuteur repère les énoncés clichés[482]. Dans le tableau suivant, seuls les énoncés liés au management et estimés par l'analyste tels des lieux communs, des banalités, des clichés donc, sont inscrits dans le tableau

481 *Cf.* REBOUL, Olivier. *Le langage de l'éducation*. Paris : PUF, 1984, p. 84-85.

482 *Cf.* AMOSSY, Ruth. Stéréotype. In CHARAUDEAU, Patrick. MAINGUENEAU, Dominique. *Dictionnaire d'analyse du discours.* Paris : Éditions du seuil, 2002, p. 544-545.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

produit ci-après. Il s'agit toujours de marquer les esprits dans l'objectif de persuader. Toutes les personnes entendues y recourent parfois. Les prénoms notés dans la colonne de gauche identifient les locuteurs énonçant les clichés inscrits, décrits, dans la colonne de droite.

Doris	Réconcilier une stratégie et une opérationnalité D'adéquation entre des ressources mises à disposition et des résultats Mutation de société. Votre acte métier S'identifier à son entreprise, un fil rouge qui est quelque chose qui nous identifiera [à elle] L'efficience, c'est-à-dire la synergie de moyens, de compétences, d'hommes, de femmes Compétences, innovants, collectivement, progrès Je lis un San Antonio
Dimitri	En termes d'institution, de la performance, de l'identité et de la réussite de l'entreprise À la limite je préfère un bon manager qu'un bon professionnel Je ne connaissais strictement rien Une forte sollicitation du terrain, des acteurs concernés pour construire les programmes nationaux. Même la sécurité, ça se discute Débriefer. Enquêtes clients. Tables rondes, témoignages
Ignace	Mais ça c'était pas la Direction Générale Référence au fils du président de la république, aux nazis, au temps de collaboration, à la faim dans le monde, à l'expression droit dans ses bottes Pour autant y a pas mort d'homme. Moi, je suis pas bon client
Ivan	Y a beaucoup de jeu d'acteurs
Philippe	C'est un bon indicateur pour moi. Un marqueur par rapport au climat social
Emma	Les managers font avec leurs moyens Problème d'effectif, question de budget. Causes et contraintes budgétaires
Isembart	Un travail de différenciation, un travail de motivation, un travail de formation [manager] C'est un métier de passion. Une équipe complémentaire. Une interaction mutuelle Le meilleur directeur de magasin, c'est [celui ... dont] le magasin continue à fonctionner aussi bien que quand il était là
Paul	La raison d'être, vision et valeur sont à partager en équipe dans la construction d'un projet collectif à travers l'animation d'un groupe d'initiative et de progrès On les repositionne dans le professionnalisme, dans le partage et dans le progrès Alors c'est pas décidé par la hiérarchie, c'est une question de budget On se tutoie à tout niveau
Raynald	Et puis il a plus besoin de moi, que moi, j'ai besoin de lui ; et c'est comme moi, j'ai plus besoin des gens qui travaillent pour moi, que eux, ils ont besoin de moi, je pense C'est pire qu'à l'école, c'est comme si on avait fait une bêtise J'ai des antennes aussi moi. Je suis toujours sur mes gardes Avant on travaillait en famille, et quand je dis en famille, c'était en famille
Elsa	Il a un beau petit pactole là [avec les actions de l'entreprise] Ils vont prêcher le faux pour savoir le vrai. Ça vient de la modernité. Plus vous passer dans les années, plus y a des choses qui s'améliorent
Elvire	Ce supermarché-là, on va dire une grande famille
Daniel	Les postes à responsabilités les gens ne se bousculent pas pour les prendre Je ne suis pas là pour contrôler ce qu'elle fait
Igor	C'est de faire ce que j'aurais aimé avoir à un poste comme ils occupent là Je tiens à ce que la femme de ménage soit respectée autant que les autres C'est pas mon travail, c'est le total de leur, du travail de chacun qui fait qu'on a une réussite globale. C'est une équipe, hein ! Elles [les femmes employées] veulent pas, elles peuvent pas, matériellement elles peuvent pas quoi [être directeur]
Pauline	Chaque personne est différente et chaque personne a besoin d'être managée différemment, en fonction des caractères qu'elles ont. Je veux pas dire que l'on est comme une grande famille mais on est une bonne petite équipe euh soudée Ça m'a beaucoup enrichie [une formation]
Edwige	La servante de monsieur tout le monde [l'employée de libre service]

Clichés managériaux relevés au sein des *verbatim*

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

Dans le discours de Doris, plusieurs types de clichés se voient convoqués : d'abord une succession d'énoncés peu compréhensibles du commun des mortels, ponctués de certains mots ou expressions semblant particulièrement appréciés par de nombreux managers, ensuite des mots plus communément appréhendables mais toujours à la mode du moment, puis le cliché populaire. Les autres managers entendus n'empruntent généralement pas le premier type d'énoncés (celui qui se montre peu compréhensible) à l'exception de Dimitri et Isembart qui parfois y recourent, mais en quantité moindre par rapport à Doris, et de Paul, qui en use encore moins. Ignace reprend un poncif exonérant le chef suprême, en l'occurrence la direction générale de l'entreprise, de toute intention contraire à l'éthique. Quant à Emma, à l'instar d'Elvire dans le paragraphe au sujet des slogans, elle épouse certains des mots-clefs (moyens, effectif, budget) usités par les managers ; dans la même veine, selon Paul, ce ne sont pas ses managers qui décident c'est le budget. Cette affirmation présente un caractère assez emblématique de la puissance économique financière qui semble ainsi supplanter le pouvoir des hommes. Le thème de la famille revient dans plusieurs discours — Raynald, Elvire, Pauline —, mais aussi le thème de la servitude dans celui d'Edwige. Relevons par ordre alphabétique, les mots ou expressions clichés les plus significatifs prononcés par les enquêtés : budget, collectif, compétences, débriefer, efficience, indicateur, innovant, interaction mutuelle, marqueur, moyens, motivation, performance, problème d'effectif, passion, progrès, projet, question de moyen, ressources, témoignages, valeurs. Certains clichés peuvent être exprimés sous la forme d'euphémisme ou d'hyperbole, toutefois les euphémismes ou les hyperboles peuvent également être prononcés indépendamment de cette forme d'expression.

3.2.3. Euphémismes et hyperboles

Relevés dans les discours des enquêtés et ayant trait au management, des énoncés qui empruntent la forme d'euphémismes et d'hyperboles sont transcrits au sein du tableau ci-dessous. L'usage du procédé euphémique sert à atténuer l'énonciation de certaines idées ou de certains faits, idées ou faits qui peuvent être considérés violents par le locuteur, qui sont considérés susceptibles de pouvoir heurter la sensibilité de l'auditoire. Différent de la litote, autrement nommée « diminution », où le locuteur affaiblit ce qu'il énonce en sachant

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

que l'interlocuteur comprendra plus que le locuteur ne dit[483], l'euphémisme évite de fâcher ou de choquer les interlocuteurs, il enjolive l'expression, « déguise des idées désagréables, odieuses ou tristes […] ils [les euphémismes] leur servent comme de voile »[484]. Il adoucit les relations humaines en édulcorant les propos échangés ; par exemple lorsqu'au sein des armées, dans les années 1980, la champ de bataille fut dénommé théâtre des opérations. En revanche, « l'hyperbole augmente ou diminue les choses avec excès »[485] non pas dans le but de ménager l'interlocuteur, mais plutôt dans celui de persuader, la chose devant paraître vraisemblable et demander à celui qui l'entend un temps de réflexion avant de la ramener à sa juste valeur ; par exemple, en management, la mode du changement au sein des entreprises soulignée par Norbert Alter qui n'y observe, en fait, que des mouvements. Les deux figures de style que sont l'euphémisme et l'hyperbole peuvent brouiller la compréhension d'un public non averti, comme celui d'employés impressionnés par un discours managérial dont ils peuvent parfois éprouver de la difficulté à maîtriser tous les ressorts. Les euphémismes et les hyperboles peuvent aussi relever de clichés.

Seul Dimitri ne discourt pas hyperboliquement. S'il pratique les euphémismes à l'instar de presque tous les autres enquêtés — à l'exception d'Emma — ce manager dirigeant use parfois d'énoncés de précaution oratoire, alors que les autres personnes entendues n'en avancent pratiquement jamais. Les plus favoris de ses vocables avec lesquels Dimitri introduit ou termine la relation d'un fait dont il souhaite minimiser la portée, est le terme caricatural, et repose sur la déclinaison du terme schéma. Ces énoncés de précaution oratoire et d'autres énoncés relevés dans les *verbatim* ne se verront pas étudiés dans ce travail. En effet, tous les enquêtés prononcent au cours de leur entretien des énoncés comportant des mots ou expressions familières ou populaires, par exemple, ceux qui se trouvent exprimés par Doris ou Ignace et retranscrits dans le tableau des hyperboles. Nous passerons donc sous silence ces énoncés qui, peut-être, révèlent la confiance établie entre le chercheur et les enquêtés, qui parlèrent au cours des entretiens sans doute assez librement, sans doute dans leur langage habituel comme nous le supposons dans l'analyse des discours ; peut-être certains furent prononcés par provocation de la part des enquêtés ; peut-être certains des enquêtés en

483 *Cf*. FONTANIER, Pierre. *Les figures du discours*. Introduction de Gérard Genette. Paris : Flammarion, coll. Champs classiques, 1977, p. 133.

484 KERBRAT-ORECCHIONI, Catherine. Euphémisme. In CHARAUDEAU, Patrick. MAINGUENEAU, Dominique. *Dictionnaire d'analyse du discours.* Paris : Éditions du seuil, 2002, p. 241-242.

485 FONTANIER, Pierre. *Les figures du discours*. Introduction de Gérard Genette. Paris : Flammarion, coll. Champs classiques, 1977, p. 123.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

recherche identitaire firent appel en prononçant certains types d'énoncés à des références enfantines, scolaires ou à quelque identité collective.

Enquêtés	Euphémismes	Hyperboles
Doris	Gouvernance Dialogue de performance Mes intentions politiques	Décryptage opérationnel Baronnies. République bananière Le « on » est un con. La connerie, c'est ma connerie Je leur péterai la gueule après
Dimitri	Des gens [...] qui ne s'entendaient qu'assez mollement Dialogue social un peu compliqué Instances de gouvernance. Performance Dialogue de performance Les questions qui ont été re-capitalisées	Aucune relevée
Ignace	Plus énervés que d'autres. Des individualités particulières Des situations plus tendues Pas de code de conduite mais une charte Risques psychosociaux Je me suis fait joyeusement balader C'était vu de manière assez distanciée par les agents	Ça doit être très douloureux On donne son corps à l'Établissement Un bon gros fasciste. C'est fait au forceps C'est quelque chose [la loyauté] de très emprisonnant Autant de cons L'enfer [mails] du manager. Une catastrophe [ordinateur]
Ivan	Des conditions logistiques matérielles compliquées Décisions sensibles. Mutualiser Dialogue de performance qui est décliné du national au local	À des années lumières
Philippe	Là on était un peu chahuté. Ah ! j'ai eu des remontées de part et d'autre Les marges de manœuvre elles sont restreintes Sans que ça fasse trop de bazar.	On se sclérose L'agence, elle serait à feu et à sang
Emma	Aucun relevé	Souffrance. Grande souffrance. Grand virage Faire de l'abattage d'entretien. Envie de pleurer Pas de peur au ventre. Elle donne de sa personne. Décodage
Isembart	Les partenaires sont sceptiques, sont pas très réceptifs à ça On accompagne certains [anciens directeurs]	Ça peut mettre en péril la société [Agoradis] La grande distribution est un monde turbulent Le métier est en pleine mutation, en pleine évolution
Paul	Harmonisation nationale Magasin en difficulté	Situations de gestion de crise Je dis pas qu'on est une secte
Raynald	Les salaires c'est, en proportion, c'est de la rigolade Y a toujours une bricole Donc c'est moyen Faire attention à la hiérarchie	Un milieu spécial. On a l'impression d'être dans une secte Donc le management, c'est du flicage, ça devient du flicage On a tous peur On a l'impression qu'on va les égorger
Elsa	Tu vas quand même un peu loin	À chaque fois il faut pleurer pour avoir quelque chose
Elvire	Donc les caméras elles sont là surtout en gros pour la sécurité Ils prennent le temps de discuter avec vous, c'est tout bête	On se donne, on se donne à fond. J'ai donné tout ce que je pouvais à la société [une précédente entreprise] On me promettait aussi monts et merveilles
Daniel	Les salariés le perçoivent pas toujours très bien Ça a été un petit peu compliqué tout ça	On a l'impression que ce sont tous des killers On invite le diable chez nous On connaît des Ayatollahs
Igor	Des personnages un peu forts	C'est une expérience douloureuse mais bon qui enrichit
Pauline	Je pense qu'il est très tolérant avec son équipe	La polyvalence c'est quelque chose de merveilleux J'ai été perçue pour les, comme une extra-terrestre, avec mes autres collègues du jour,
Edwige	Aucun relevé concernant les relations managériales	Ça m'angoisse de voir beaucoup de marchandises qui sont pas mises en rayon Les yeux terribles, des yeux terribles, j'avais tout compris

Hyperboles et euphémismes managériaux relevés au sein des *verbatim*

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

Dans l'analyse des énoncés hyperboliques, nous ne procédons à aucune distinction, telle que l'hyperbole par métonymie, par mimétisme, par conditionnement, par synecdoque autrement nommée par « généralisation »[486]. À l'instar du *Petit lexique des mots-pièges* dans *Le langage de l'éducation* d'Olivier Reboul, toutefois nettement plus succinct, nous proposons deux lexiques de mots-clefs identifiés au sein des *verbatim* étudiés et qui relèvent des discours de managés et de managers travaillant dans le secteur tertiaire et entendus au cours de notre enquête. Ces lexiques se composent des mots ou expressions empruntant, selon nous, deux logiques, l'une euphémique, l'autre hyperbolique. Ces mots ou expressions se verront définis dans le sens que les locuteurs leur attribuent (selon ce que peut en la matière à tout le moins estimer le chercheur) ; parfois, nous les définirons brièvement de manière générale, parfois, nous proposerons un terme nous semblant mieux adapté, souvent en usage par ailleurs, et surtout, facilement compréhensible de tous. N'oublions pas qu'un manager s'adresse souvent à des personnes ne possédant pas les mêmes connaissances que lui, qu'également son expression, son langage se doivent, idéalement, d'être compris par tous, sans équivoque ; considérons les plus remarquables de ces mots, de ces expressions.

3.2.3.1. Petit lexique des mots-clefs euphémiques

Accompagner : ce verbe, généralement à connotation positive, qui signifie guider, conduire, peut être usité à des fins négatives pour la personne accompagnée. En l'occurrence Isembart explique qu'il accompagne des managers de proximité ; factuellement il leur notifie leurs incompétences au poste de directeur de magasin et les rétrograde à celui de manager de rayon. Au sein de certaines entreprises, ce verbe peut aussi être synonyme de licenciement.

Capitaliser, re-capitaliser : la notion de capitaliser qui est fort en vogue depuis quelques décennies au sein des entreprises, vogue sans doute significative de la primauté de l'intérêt économique sur celui des hommes au travail, dans son sens premier, peut se définir par la volonté d'accumuler financièrement quelque chose (intérêts ou bénéfices) afin de produire plus avec l'ensemble ainsi acquis. L'utilisation du verbe re-capitaliser par Dimitri peut être considérée comme juste linguistiquement ; toutefois les choses ainsi qualifiées s'avèrent être des questions posées préalablement par des salariés de l'entreprise à l'intention

486 *Cf*. REBOUL, Olivier. *Le langage de l'éducation*. Paris : PUF, 1984, p. 131.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

d'un manager dirigeant qui y répond. Nous nous interrogeons donc sur ce que peut cacher ce verbe usité dans ce cas.

Charte : Ignace réfute l'expression code de conduite au sujet de l'éthique managériale pour y préférer le mot charte. Voyons la différence dans leur définition. Relativement au code, en considération du sujet, retenons deux définitions, celle du code de politesse : « ensemble de règles qui font loi en matière sociale », celle du code Justinien (par exemple) : « recueil de constitution régissant un pays » ; relativement à la charte, retenons la définition de la charte des droits de l'homme : « loi, règle fondamentale ». Les définitions des deux termes semblent assez proches. Est-ce le terme de conduite qui dérange Ignace, l'expression code de conduite supposant un mode de comportement se rapportant à des règles en usage ? Ce manager préfère-t-il la charte au code de conduite en considérant son sens adouci ; en effet le mot charte recouvre parfois seulement la consigne de droits, à l'exemple de la prolifération de chartes du client inscrite au fronton interne de certaines unités commerciales ; toutefois un manager peut-il seulement considérer ses droits et faire l'impasse sur ses devoirs ?

Dialogue de performance : suivant les quelques explications données par les enquêtés, il s'agirait d'un bilan prévisionnel des actions à mener et des moyens inhérents à celles-ci, présenté et discuté au cours d'un entretien entre le manager et son managé, manager lui-même, premièrement au niveau de la direction nationale puis successivement dans les différentes directions et jusque dans les unités de production ; chacun des managers le préparant en amont à l'aide de données préétablies par les managers dirigeants, puis par son manager direct. L'intitulé « dialogue de performance » de ce bilan prévisionnel confère à ce bilan une notion de dépassement, dépassement relatif aux résultats des activités du secteur concerné pour l'année suivante en comparaison de ceux de l'année précédente. Ainsi, lors d'un entretien relatif à ce dialogue, Doris présenta à son manager ses projets pour la Région dont il assure la responsabilité. Par ailleurs, Ivan évoque le « Dialogue de performance qui est décliné du national au local » où, notamment, se voient « assignés » à « chacune des agences » leurs objectifs ; « assigné » (attribué, fixé) rimant bien peu avec dialogue, une question demeure en suspend : qui sont les personnes habilitées à discuter, notamment relativement à la performance, aux performances, et de quels autres sujets peuvent-elles, éventuellement, discuter ? Justement Philippe, manager de proximité dans la même entreprise souligne qu'il ne peut discuter ses objectifs. Cet intitulé ne semble que bien peu témoigner de

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

ce que peut être en vérité la méthode de répartition, d'attribution des objectifs à chacun des managers.

Gouvernance : en sciences de gestion, Roland Pérez définit la gouvernance d'entreprise comme « le management du management »[487], en d'autres termes ce qui concerne la conduite des managers dirigeants ; selon de nombreux autres auteurs spécialistes des sciences de gestion, le mot gouvernance signifie la façon de gérer, d'administrer, de gouverner un pays, des hommes, selon un ensemble de savoirs et de savoir-faire. Le terme gouvernance ou l'expression instance de gouvernance sont donc évoqués à bon escient par les enquêtés. Cependant, sans vouloir être passéiste, précédemment dans les entreprises œuvrait une équipe de direction dont les membres, clairement identifiés, concouraient activement à la gestion. Aujourd'hui, le terme de gouvernance, trop souvent invoqué selon nous, quelque peu enchanteur, renvoie à quelque chose d'inconnu pouvant diluer les responsabilités, ou pour le moins pouvant contribuer à ce que les salariés ne soient pas en mesure de connaître qui répond de quoi.

Intentions politiques : Doris invoque ses intentions politiques pour exposer au chercheur un de ses projets relatif à la gestion de la Région qu'il dirige. Il semble assez clair que l'expression décuple la valeur des propos tenus.

Harmonisation : en l'occurrence harmonisation nationale, ce terme ou cette expression résonne beaucoup mieux à l'esprit que son synonyme normalisation ; pourtant, chez Agoradis et ailleurs, ces termes sont de parfaits synonymes.

Mutualiser : autre vocable décliné et à la mode dans les organisations. La mutualisation consiste, généralement, à confier la gestion de risque, de dépense à un organisme. Ivan explique ce vocable par un échange de pratiques ou une répartition de dossiers à traiter entre les différentes agences dont il est responsable. Souvent, au sein des entreprises, lorsque la mutualisation est invoquée, factuellement une diminution du nombre des salariés est envisagée par les managers dirigeants, mais cette diminution est encore généralement dissimulée. Par exemple, les services d'une entreprise succursaliste initialement localisés dans chacune des unités la composant, se voient regroupés en un seul lieu afin d'obtenir une économie d'échelle qui conduit à l'économie d'un certain nombre d'emplois salariés et de surface de travail ; il en est parfois de même lors de rachat ou de fusion d'entreprise.

487 Cité par SCHMIDT, Géraldine (Cood.) *Le management : fondements et renouvellements*. Auxerre : Sciences Humaines Éditions, 2008, p. 350.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

Performance : le terme est maintes fois invoqué dans cette thèse, tentons de le définir. La performance se trouve souvent associée aux résultats sportifs, humains et/ou mécaniques, en vue ou lors d'une compétition. Du terme performance se dégage une notion de succès, de rendement, de dépassement d'un niveau habituel. La performance se voit autrement définie comme un « résultat chiffré ou homologué obtenu dans une épreuve »[488]. Dimitri est responsable de la performance d'une Région chez Kaumaserv, en d'autres termes, il est responsable de « la production de services et les résultats *via* [...l']offre de services », dit-il ; ainsi exposées ses responsabilités semblent moins pressantes quant aux résultats, toutefois, dans son entreprise, ces résultats se nomment performance. Le terme de performance et l'expression dialogue de performance pourraient relever du style hyperbolique, d'une part en raison de la notion de dépassement engageant les managers dans la course au toujours plus, d'autre part en raison de la compétition souhaitée entre les acteurs ; dépassement et compétition s'entendent bien comme des éléments essentiels entrant dans l'accomplissement de la performance, et supposés par le terme performance ; toutefois nous choisissons de classer performance et dialogue de performance dans les euphémismes à cause du voile que ce terme et l'expression qui en découle mettent sur les activités désignées, et qui semblent déformer, voire rendre mystérieux, réserver aux initiés ce qu'ils recouvrent. Néanmoins, ce terme et cette expression incitent les personnes concernées à participer volontairement, nous pourrions presque dire, joyeusement, sportivement à leurs activités. Assujetties à la performance, les connotations de dépassement de soi et de dépassement des autres, ou à tout le moins des précédents résultats, et les connotations de compétition, ne peuvent-elles pas provoquer un stress inutile aux salariés ? Ainsi les hommes au travail se voient-ils donc ici considérés tels des sportifs alors que par ailleurs ils furent parfois assimilés ou s'assimilèrent-ils à des animaux ou à des choses. D'autres exemples du terme performance utilisé euphémiquement, nous semble-t-il, se trouvent dans la littérature : le syndicaliste Jean-Paul Bouchet[489] interrogeant la responsabilité des entreprises et des cadres convoque la performance et ce, à différents niveaux, performance économique, commerciale, technique, sociale, sociétale et environnementale ; le mot est sans aucun doute passé dans le langage

488 « CORDIAL Pro », dictionnaire. Toulouse, Synapse Développement, 2007.

489 *Cf.* BOUCHET, Jean-Paul. Responsabilité sociale des entreprises, responsabilités professionnelle des cadres, pas l'une sans l'autre. In PRAS, Bernard (coord.). *Management : tensions d'aujourd'hui*. Paris : Vuibert, 2009, p. 380. Le terme performance se voit couramment usité ainsi que celui de gouvernance dans plusieurs des chapitres du deuxième tome coordonné par le même professeur en sciences de gestion. In PRAS, Bernard (coord.). *Management : enjeux de demain*. Paris : Vuibert, 2009. 393 p.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

courant en sciences de gestion et sans doute aussi en sociologie et chez les psychanalystes[490]. Notamment, le sociologue Vincent de Gaulejac nommant performance un bilan d'activité, signale que « la performance n'est plus mesurée à l'aune de la qualité du service rendu pour tous, mais en fonction de son coût et de ses résultats financiers. »[491].

Risques psychosociaux : le maître de conférence en psychopathologie clinique Nicolas Combalbert inclut au sein de ces risques, le stress, les conflits, le harcèlement moral, les violences au travail qui peuvent entraîner « états dépressifs et syndromes d'épuisement professionnel, état de stress chronique, maladies psychosomatiques, troubles du sommeil, troubles musculo-squelettiques »[492] et aboutir parfois au suicide. Est-il raisonnable ou judicieux éthiquement, d'inclure ces risques et leurs conséquences sous un même vocable qui peut minimiser certains risques gravissimes aux conséquences irrévocables ? De plus, d'une part, le sens de ce vocable demeure sans doute assez imprécis pour bon nombre de personnes, d'autre part, certains managers dirigeants de certaines entreprises semblent se sentir quasi exonérés de leurs responsabilités à ce sujet en créant une cellule de réflexion relativement à ces risques psychosociaux. Ignace explique la nette insuffisance d'actions nonobstant le plan national de Kaumaserv relatif à ces risques. Auparavant ces risques psychosociaux relevaient des risques professionnels ; une même dénomination présente des avantages seulement si une définition claire et connue de tous s'impose, seulement si les conditions de possibilité du développement de ces risques se voient examinées afin de tenter de les empêcher : en d'autres termes, la prévention devrait primer sur le traitement des conséquences, l'identification de ces risques, le mot qui les désigne, ne devrait pas couvrir, ne pas voiler la réalité empirique, mais au contraire la dévoiler, prévenir les risques.

Sécurité : le sujet de la sécurité fut déjà indirectement étudié précédemment dans le chapitre de la reconnaissance puisque celui-ci, notamment dans les entreprises de grande distribution, se voit directement associé au thème relatif aux caméras de surveillance qui rendent visibles des salariés semblant par ailleurs invisibles et que certains managers ne reconnaissent que bien peu. Le terme sécurité dont certains synonymes sont tranquillité, sérénité, confiance, estompe ici les activités de surveillance, les comportements empreints de méfiance ; ces activités de surveillance ressenties généralement désagréablement par les

490 *Cf.* DEJOURS, Christophe. BÈGUE, Florence. *Suicide et travail : que faire ?* Paris : PUF, 2009, notamment, p. 42, 51.

491 DE GAULEJAC, Vincent. *La société malade de la gestion : idéologie gestionnaire : pouvoir managérial et harcèlement social*. Paris : Le Seuil, 2009 (1re éd. 2005), p. 10.

492 COMBALBERT, Nicolas (Dir.). *La souffrance au travail : comment agir sur les risques psycho-sociaux*. Paris : Armand Colin, 2010, p 10.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

personnes qui les subissent, sont présentées par leur instigateur ou leur représentant, comme une action protectrice. Le choix des mots est loin d'être innocent !

Usités souvent par ailleurs, ces euphémismes définis *supra* et préalablement choisis parmi les plus emblématiques des discours managériaux recueillis, furent énoncés par les managers travaillant principalement chez Kaumaserv et pour deux de ces euphémismes — accompagner et harmonisation — par les managers d'Agoradis. Le dernier des termes du petit lexique euphémique — sécurité — fut évoqué par les employées de cette dernière entreprise ; toutefois la sécurité est invoquée au sein des entreprises de grande distribution comme elle l'est dans maintes situations où des décideurs, managers ou hommes politiques, imposent l'implantation de caméras de surveillance en justifiant cette imposition sous le couvert de la sécurité. Si les employées entendues s'expriment peu à l'aide d'euphémismes, en revanche, elles formulent davantage leurs pensées par des hyperboles. Les hyperboles, qui exagèrent le trait, méritent notre intérêt parce qu'elles ne sont généralement pas choisies par hasard dans le discours des hommes, qui plus est dans celui des managers dont la profession repose essentiellement sur la communication, pas choisies par hasard voire même dans les discours des employées qui côtoient ces managers, professionnels de la communication.

3.2.3.2. Petit lexique des mots-clefs hyperboliques

Abattage dans l'expression « faire de l'abattage » : Emma précise faire de l'abattage d'entretiens avec les clients ; cependant l'expression « faire de l'abattage » qui signifie « multiplier les clients pour une prostituée »[493] dépasse largement le sens usité par Emma qui expose ainsi le fait que les employés de Kaumaserv furent obligés de diminuer de plusieurs minutes la durée de leurs entretiens avec les usagers ; toutes proportions gardées donc, il s'agissait là seulement de structurer raisonnablement ces entretiens afin de les écourter, certes sous la contrainte.

Angoisse : « grande inquiétude, anxiété profonde née du sentiment d'une menace imminente mais vague », mais aussi « alerte psychique »[494] ; ces définitions semblent traduire le sens du mot angoisse ou de ses dérivés relevés dans les propos d'Edwige. Elle se dit angoissée lorsqu'elle juge que la quantité de marchandise à mettre en rayon devient trop

493 « CORDIAL Pro », dictionnaire. Toulouse, Synapse Développement, 2007.
494 *Dictionnaire Larousse Multidico.* 2004. CD ROM PC.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

importante. Il s'avéra à un moment donné que cette quantité entraîna une véritable angoisse chez Edwige, puis réveilla une maladie psychique ancienne chez elle-même. Toutefois, lors de l'entretien, cette employée se qualifie encore ainsi lors de pareilles situations. Est-ce exagéré ou non ? Souvent, une discussion entre elle-même et sa manager pourrait vraisemblablement y remédier, comme les propos d'Edwige le laissent supposer. Ainsi, parfois, le terme débordée, ou l'expression surchargée d'activités, se verraient peut-être plus appropriés.

Crise : brusque accès, forte manifestation, moment très difficile, rupture d'équilibre, telles sont quelques-unes des définitions de ce mot ; Paul qualifie de crise quelque problème qu'il doit résoudre, quelque situation qu'il doit rétablir.

Diable : Daniel, et surtout certains des administrateurs de Districoop, redoutent comme le « diable », tel l'esprit du mal, les managers ayant exercés dans la grande distribution et souhaitant être élus au conseil d'administration afin de représenter les sociétaires ; ce manager nomme aussi ces managers de « killers ». De telles évocations illustrent le fossé entre la représentation que se font Daniel et ses collègues de la gestion de Districoop, et la représentation qu'ils se font de la gestion des entreprises de la grande distribution.

Décodage, décryptage : chez Kaumaserv, selon certains enquêtés, le terme décryptage signifie la traduction des normes stratégiques en normes potentiellement opérationnelles ; le terme décodage signifie la traduction des normes potentiellement opérationnelles avant leur activation dans les unités de production. Sans doute ces termes sont-ils un peu exagérés, comme l'est la phrase de Philippe « L'agence, elle serait à feu et à sang » si, justement, il n'opérait pas un travail de traduction entre les libellés des normes qu'il reçoit et la forme qu'il utilise pour les transmettre aux employés. Le terme d'adaptation ne suffirait-il pas, ou celui de transposition ?

Donner son corps, donner de soi : Ignace signale qu'il donne son corps à l'Établissement, Elvire « se donne à fond », quant à Emma, c'est sa manager de proximité qui donne de sa personne. L'expression dépasse visiblement l'action.

Égorger : Raynald use du verbe égorger (« On a l'impression qu'on va les égorger ») pour évoquer la réaction supposée des managers dirigeants d'Agoradis lorsque ceux-ci entendent les revendications salariales des employés ; il s'agit seulement sans aucun doute de comprendre égorger selon un sens vieilli du terme qui signifie demander trop d'argent en échange d'un service rendu.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

Enfer : les innombrables courriels qu'Ignace reçoit le placent en « enfer », dit-il ; ces réceptions sont-elles si extrêmement pénibles pour lui ? De même, l'utilisation de l'outil informatique peut parfois se révéler être, selon lui, une « catastrophe » ; généralement, les conséquences d'une catastrophe s'avèrent plus dramatiques. En effet, cet outil se voit seulement affublé de quelques inconvénients parmi ses nombreux avantages. Pouvons-nous nommer catastrophe cet outil, alors que le séisme japonnais qui provoqua le terrible raz de marée de mars 2011 fut qualifié pareillement ? Une question similaire se pose plus loin au sujet du terme terrible.

Évolution, mutation, turbulence : Isembart qualifie la grande distribution de « monde turbulent », considère ses métiers « en pleine mutation », « en pleine évolution ». Autant le terme évolution, quoique sans doute déjà un peu exagéré, qui s'attache à un processus continu de transformation, à un passage progressif d'un état à un autre, peut être adapté à ce type d'entreprise, autant celui de mutation qui notifie un changement radical nous semble véritablement exagéré. Quant au qualificatif turbulent dont les synonymes sont agité, remuant, n'est-il pas disproportionné ? Selon Isembart, ce monde turbulent impose aux managers, et notamment à ceux de proximité, un travail soutenu d'adaptation continuelle. Compte tenu de telles considérations dans quelles mesures un tel monde peut-il se montrer propice aux relations humaines, à un mode managérial éthique ?

Flicage : l'expression familière de flicage qui révèle une surveillance des personnes digne de celle exercée par des policiers, est avancée par Raynald qui met ainsi en exergue la puissance, l'intensité du contrôle subi par les managés de la part de leur manager, ainsi que celles des contrôles qu'il se voit contraint de pratiquer à l'encontre de ses collaborateurs.

Péril dans l'expression « mettre en péril » : Isembart regroupe les normes en vigueur chez Agoradis selon deux grandes catégories, celles dont le non-respect pourrait mettre en péril l'entreprise elle-même ou son image, et celles dont le non-respect ne mettrait pas en péril ni l'une ni l'autre. Les premières ne supportent aucune concession dans leur application et dans le contrôle de cette application. En fait l'exemple relaté par Isembart suppose que l'absence de l'application d'une norme de première catégorie constituerait un « péril pour l'image de l'enseigne » ou mettrait « en péril la société » ; les normes relevant de la seconde catégorie quant à elles pourraient être détournées, à condition que les résultats souhaités par les managers dirigeants soient garantis. Ici, l'expression « produire un

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

dommage » correspondrait sans doute mieux aux risques encourus, puisque l'expression « mettre en péril » sous-tend une notion de menace mortelle, or, en l'occurrence, l'absence en rayon de certaines marchandises ou l'oubli d'un retrait de produits ayant atteint leur date limite de vente, ne peut guère aboutir à la liquidation de l'enseigne concernée. En s'exprimant ainsi, Isembart accentue-t-il les conséquences de tels manquements qui se voient sévèrement réprimés, notamment le second, et ce de plus en plus souvent selon Raynald, par des jours de mise à pied à l'encontre du salarié pris en faute. Ainsi, Isembart, en exagérant l'erreur commise, justifie-t-il l'imposition de telles sanctions décidées par les managers dirigeants ?

Peur : synonyme d'appréhension, de crainte devant un danger ou un jugement qui incite à éviter une situation ; l'homme qui a peur éprouve un sentiment d'angoisse. Emma affirme qu'elle n'a pas la peur au ventre lorsqu'elle se rend à son travail, au contraire, elle considère avoir de la chance de travailler chez Kaumaserv, et plus particulièrement, dans l'agence actuelle en compagnie de ses managers actuels. En revanche, Raynald relate une situation qui suscite la peur chez tous les salariés d'Agoradis : c'est la peur qu'un client relate, de façon préjudiciable, à un manager, ou sur le site Internet de l'entreprise, des faits où ses salariés sont mis en cause négativement, ce qui pourrait engendrer des remontrances de la part de leurs managers. Malgré l'affirmation des managers prétendant qu'ils examinent ces témoignages de clients de manière toute relative, les salariés redoutent ces témoignages et tentent d'éviter toute situation susceptible de pouvoir se révéler problématique avec les clients. Cette peur est-elle justifiée ou procède-t-elle d'une simple rumeur entre les salariés ? Cette peur traduit, en tous cas, un manque de confiance entre les managers et leurs managés.

Secte, milieu spécial : Raynald qualifie de milieu spécial, celui de la grande distribution : est-ce pour souligner des pratiques particulières ou parce qu'il est difficile d'y être admis ? Ce responsable d'équipe d'Agoradis insiste même en affirmant avoir « l'impression d'être dans une secte », alors qu'un manager de proximité de cette entreprise pense que ce n'est pas le cas. Toutefois l'adhésion aux valeurs prônées par les managers dirigeants s'impose aux salariés ; une idéologie commune semblant devoir être partagée même si la diversité des discours entendus de la part de plusieurs salariés, montre une certaine liberté d'action et de pensée au sein de cette entreprise. Selon quelques-uns des salariés entendus, les salariés de cette entreprise constituent seulement un groupe de travail qui se voudrait, qui se prétend soudé.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

Scléroser : « provoquer une sclérose », la sclérose signifie une « Incapacité à évoluer, à s'adapter à une nouvelle situation par manque de dynamisme, par vieillissement »[495]. Afin d'éviter de se scléroser, ou de scléroser ses actions, Philippe initie des méthodes d'action à l'encontre des normes et ce, sans en discuter préalablement avec son manager qui, le cas échéant, se verrait dans l'obligation de prendre conseil auprès du sien et ainsi de suite jusqu'à atteindre un manager décideur. Selon Philippe, en plus d'être une perte de temps si les protagonistes souhaitent les discuter, l'application de ces normes est susceptible de scléroser les hommes concernés qui perdent ainsi toute capacité de réagir à des situations nouvelles. Sans doute, le verbe choisi s'avère hyperbolique, toutefois, quelque vérité s'y révèle.

Souffrance : souffrir signifie supporter, endurer quelque chose de pénible ou de désagréable. La souffrance est une douleur physique ou morale, la douleur, une sensation ou une impression pénible. Jean de La Fontaine dans la fable *La Mort et le Bûcheron*[496] souligne la souffrance d'un bûcheron qui, néanmoins, souhaite vivre. La souffrance au travail est devenue un cliché au début du XXI^{e} siècle, souvent sans nuance, nombre de personnes assurant souffrir au travail. Jean Giraudoux emploie le terme dans un sens exagéré à propos de la « souffrance de parler »[497] ; qu'en est-il des enquêtés ? Difficile de connaître le degré de leur souffrance éprouvée, toujours est-il que les personnes qui la mentionnent lors de leur entretien disent, à d'autres moments de celui-ci, se sentir bien au travail. Encore au sujet de la diminution temporelle des entretiens entre les employés de Kaumaserv et leurs clients, Emma évoque sa « souffrance », sa « grande souffrance », son envie de pleurer, un « grand virage » que représenta l'imposition de cette diminution. Ignace compatit avec certains managers dirigeants, qui, lors d'une fusion, furent dégradés hiérarchiquement, toutefois leur salaire fut maintenu, « ça doit être très douloureux », dit-il. La douleur ici ne ressemble-t-elle pas une contrariété ? Relativement à Emma sa souffrance s'estompa après une formation reposant sur l'analyse de ses pratiques. Igor vécu une « expérience douloureuse » lorsqu'il fut licencié, puis ensuite réintégré à la suite d'une décision judiciaire. Au sujet du verbe pleurer, à son travail Elsa déplore être obligée de pleurer, dans le sens de quémander, afin d'obtenir des conditions matérielles de travail correctes. Les mots souffrance, douleur, pleurer se voient convoqués en

495 *Dictionnaire Larousse Multidico.* 2004. CD ROM PC.

496 *Cf.* DE LA FONTAINE, Jean. *Fables*. Présenté par René Radouant. Paris : Classique Hachette, 1929, p. 39-40.

497 *Trésor de la Langue Française*, dictionnaire réalisé par l'Institut National de la Langue Française (INaLF) de 1960 à 1994, l'un des dictionnaires du logiciel « CORDIAL Pro », Toulouse, Synapse Développement, 2007.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

fonction d'une sémantique plurielle. Après des faits survenus depuis quelque temps déjà, ne conviendrait-il pas de les relativiser ? La conversation entre managé et manager y contribuerait grandement, nous semble-t-il.

Terrible : Edwige, à cause de souvenirs d'enfance lui rappelant le comportement de son père qui avait recours au même langage physique lorsqu'il la réprimandait, redoute les « yeux terribles » de l'adjointe de sa manager lorsque celle-ci lui signifie qu'une discussion avec un client a assez duré. Le terme semble disproportionné concernant le regard d'une personne adulte porté sur une autre ; le sens de ce regard se voit certainement amplifié par la personne auquel il est destiné à cause de ses expériences antérieures. Aussi Edwige conseille-t-elle de moins de moins les clients. Il s'agirait donc pour les managers de considérer le vécu de leurs managés, leurs expériences, et, plus que tout, de réfléchir préalablement à l'adoption d'un comportement induisant une reconnaissance négative et donc de réfléchir aux conséquences d'un tel comportement.

3.2.4. Conséquences d'un discours euphémique et hyperbolique, interrogations à son propos

Les définitions formulées ci-avant dans les lexiques euphémique et hyperbolique soulèvent quelques interrogations. Qu'ils soient prononcés par des employées ou des managers, les mots ou expressions relevant du premier lexique, l'euphémique, couvrent d'un voile le véritable sens de mots et d'expressions qui nécessitent donc une interprétation ; ainsi ces mots ou expressions peuvent-elles induire en erreur l'auditoire au sujet des objectifs recherchés ou au sujet de l'attribution des responsabilités individuelles. Les mots ou expressions relevant du second lexique, l'hyperbolique, accentuent déraisonnablement le sens des propos tenus ; insérés ainsi dans le discours, ils peuvent préoccuper inutilement le locuteur lui-même et/ou l'interlocuteur. En remplacement d'un tel discours, les managers ne devraient-ils pas s'astreindre à converser avec des mots justes, et aussi, le cas échéant, contribuer à la déconstruction du discours de leurs managés en leur offrant des conditions de possibilité adéquates, par exemple en empruntant un mode managérial favorable aux discussions ? Plus particulièrement relativement aux souffrances et à l'angoisse soulignées par les employées, ces souffrances, cette angoisse auraient pu sans doute être évitées, notamment les souffrances d'Emma mais aussi l'angoisse d'Edwige, par un mode de management fondé sur la conversation qui se verrait entretenue en permanence entre les managés et les managers,

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

des conversations de prévention qui primeraient sur des formations de compensation, et surtout pourraient obvier à des malaises plus profonds, ou enrayer leur développement. Edwige le précise lors de son entretien, si elle avait eu la possibilité de parler avec sa manager de l'accroissement de sa quantité de travail qui provoqua chez elle une fatigue nerveuse importante la contraignant en définitive à un congé de maladie long de plusieurs mois, une solution aurait pu sans doute être trouvée et sa maladie prévenue. Cependant, et elle n'osa pas d'elle-même engager la conversation utile à cet effet — au contraire à la pression de sa manager, elle additionna la sienne —, et sa manager n'en prit pas l'initiative non plus ; peut-être même la difficulté demeura-t-elle invisible ou insignifiante pour cette dernière jusqu'au retour d'Edwige, qui lui exposa alors son souhait d'une meilleure organisation du travail. Désormais Edwige se promet d'essayer de relativiser la pression, sans pour cela oser avouer à quiconque, le cas échéant, une trop forte charge de travail, parce que son caractère ne lui offre pas la possibilité d'affronter facilement autrui, dit-elle. Cependant, ne revient-il pas au manager d'engager la conversation avec ses managés, afin de veiller à une bonne régulation de la charge de travail non pas seulement en fonction de la production mais aussi en fonction des capacités de chacun des managés ? L'exercice du management n'exige-t-il donc pas des activités autres que le contrôle de l'application de normes jugée selon un mode binaire ? Un dialogue permanent ne s'impose-t-il pas dans cet exercice afin que le manager et chacun de ses managés s'expliquent, s'entendent sur les méthodes de dire et de faire, d'agir, évitant ainsi que l'interprétation de chacun aille à l'encontre du bien commun ? Le management ne devrait-il pas commander, imposer au manager la reconnaissance de ses managés, la reconnaissance de leurs actions, puis la connaissance de ces managés, ou celle de leurs actions. Une autre question nous préoccupe : les douleurs morales, la souffrance donc, perçues principalement par les employées entendues, peuvent-elles être regroupées sous des dénominations imprécises, par exemple sous l'appellation de risques psychosociaux, comme les maux qui aboutissent à de longues maladies ou pis, à la mort ?

Ainsi les mots ou expressions de ces lexiques soulignent notamment un manque de dialogue, de discussion au sein des entreprises, manque qui peut entraîner parfois l'inconfiance et donc un renforcement des contrôles, le tout accentuant le « mal-être » des salariés, plus particulièrement le « mal-être » des employés. De plus, par un des verbes — scléroser — un manager accuse les normes de contribuer à l'engourdissement intellectuel et

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

physique des hommes assujettis à ces normes. Également, la déresponsabilisation humaine s'invite dans ces lexiques à cause du manque de clarté sémantique de certains termes dont la compréhension demande parfois une connaissance spécifique de la culture du locuteur. Les mots entendus peuvent avoir des incidences considérables, aussi conviendrait-il sûrement de réfléchir à leur sens, plus qu'il n'est fait habituellement, avant que de les prononcer. La nécessité d'un mode de management participatif et coopératif, conversationnel, se voit donc indirectement convoquée dans ces lexiques.

Si les euphémismes estompent la puissance de certains mots ou expressions du discours, si les hyperboles en augmentent la puissance, le storytelling déforme l'histoire.

3.2.5. Storytelling

Le storytelling, autrement dénommé par Christian Salmon[498] « La machine à fabriquer des histoires et à formater les esprits »[499], offre une méthode de communication aux entreprises qui ajoutent à leur logo, objet emblématique mais vide de sens, une histoire prétendûment vécue qui, elle, produit du sens. La méthode est fondée sur la formulation de récits, sur la composition de fictions retraçant des vies exemplaires d'hommes ou des histoires d'entreprise, récits ou fictions donnant naissance à des mythes qui engendrent des liens entre les parties prenantes d'une organisation tout en contrôlant la communication de ses membres. En effet, ces récits, ces fictions gomment toutes les actions, toutes les activités qui s'avéreraient non conformes à la représentation idéale de l'organisation et souhaitée par les managers dirigeants, seule la culture ardemment désirée se voyant illustrée. Après les hommes politiques américains dans les années 1980, puis l'entreprise dans les années 1990 à l'intention de son image, les managers, consultants et autres formateurs, s'emparent du storytelling afin de créer leur propre réalité dans laquelle l'émotion prime sur l'analyse, « l'identification sur la distance critique » ; les consultants et les formateurs formant les managers à la méthode. Généralement les managers s'inventent à partir d'expériences, les leurs ou celles d'autrui, ou de toutes pièces, des faits exemplaires qui contribuent à leur image, ou à l'image du mode de management qu'ils souhaitent laisser voir. Si la notion de storytelling fut exprimée comme telle à la fin du XX^{e} siècle, de tout temps, sans doute, les hommes y eurent recours.

498 Christian Salmon est chercheur au CNRS et membre à EHESS du laboratoire de recherche sur les arts et le langage.

499 RIALLAND, Ivanne. Hold-up sur l'imaginaire ». *Acta*, 2008. [Consulté le 02 mars 2010] http://www.fabula.org/revue/préambule

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

Les deux managers dirigeants de Kaumaserv et l'intermédiaire de Districoop empruntent la méthode de manière relativement simplifiée, en invoquant des faits ordinaires sous la forme d'énoncés rappelant le storytelling. Afin d'illustrer la quantité de courriels reçus et la diversité d'importance des sujets transmis ainsi, Doris expose deux exemples de ces courriels : l'un à propos d'une porte fermée, l'autre à propos d'un « malaise cardiaque » d'un salarié dans une agence. Ainsi, Doris se représente-t-il en manager préoccupé de ses managés, comme Dimitri puis Igor le sont de l'employée qui procède au ménage. Dimitri évoque une histoire avec la femme de ménage et son aspirateur pour expliquer le terme stratégie, Igor mentionne la femme de ménage pour signifier qu'il reconnaît chacun de ses salariés à parts égales. Les quelques énoncés relevant du storytelling valorisent la reconnaissance qu'accordent ces managers à leurs managés, y compris à ceux dont le travail est souvent le moins considéré. Par le truchement de ces énoncés, ces managers en se valorisant eux-mêmes, s'appuient sur des récits relevant aussi du cliché ; pourrait-il en être autrement lorsque l'enjeu est de représenter à son interlocuteur son action sous son meilleur éclairage tout en se préoccupant de l'agrément de l'idée développée ? L'originalité étant susceptible de le froisser aussi vaut-il mieux user d'une valeur sûre, d'un cliché donc, dans un tel type de communication.

Dans les discours analysés, seuls des managers empruntent ce mode de communication. De plus, le storytelling ici s'observe directement au service des locuteurs, qui s'approprient des histoires vécues par d'autres ou adaptées pour la circonstance, voire partiellement inventées. Après avoir examiné, critiqué ces histoires relevant tellement du cliché nous pouvons difficilement les percevoir comme ayant été assurément vécues par les locuteurs ; toutefois, *a priori*, facilement, nous estimâmes tout à leur honneur le choix que firent les locuteurs d'énoncer de tels les faits : certains salariés peuvent donc s'y laisser prendre. Le procédé suivant est aussi utilisé afin de renforcer l'adhésion de l'auditoire au discours du locuteur.

3.2.6. Renforcement de l'effet persuasif du discours : procédé d'actualisation

Dans les énoncés constituant la formation discursive de propagandiste, les personnes entendues usent de procédés linguistiques qui augmentent le pouvoir de conviction de leur discours. En plus des procédés précédemment exposés, certains discours des enquêtés

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

recèlent le « procédé d'actualisation »[500]. Effectivement, alors que le locuteur énonce une idée, une généralité, il les actualise ; ce procédé place l'interlocuteur au centre de l'action, comme si ce dernier « en était l'acteur principal », et renforce l'effet persuasif de l'énoncé en impliquant manifestement l'interlocuteur qui, ainsi, se voit fortement invité « à endosser et à partager » l'idée développée par le locuteur. Dans leur discours, Ignace, Daniel et exceptionnellement Dimitri, usent de ce procédé à l'aide du pronom personnel à la deuxième personne du pluriel, vous, qui marque aussi une certaine distance entre l'enquêté et le chercheur. Généralement Ignace convoque ce procédé afin d'exposer certains de ses actes plutôt négatifs, dérangeants pour lui, presque contraires à son éthique personnelle, comme si le fait de les partager avec son interlocuteur, allégeait ces actes ; par exemple, « c'est-à-dire que plus vous-mêmes vous êtes sous pression, plus vous mettez les autres sous pression ». Au contraire, souvent Daniel l'emploie afin de mettre en exergue les actions positives de Districoop, et d'inciter son interlocuteur à contribuer à certaines de ses activités ; par exemple, « vous vous mettez dans une commission, vous vous dites, tiens, moi je suis branché bien communication par exemple, ou je suis branché... », ce manager ne se satisfait pas seulement d'impliquer son interlocuteur, ensuite il se positionne à sa place. Selon le procédé d'actualisation, certains énoncés du discours d'Elsa relèvent aussi de l'énonciation d'actes négatifs ; toutefois ces actes qu'elle dénonce, concernent ses managers, tels que « Ils ont un système pour vous faire dire des choses, » ou « quand y a beaucoup de choses qui vont pas ils savent vous le dire mais quand y a beaucoup de choses qui vont bien, ils vous le disent vite fait. On sait vous le dire vite fait, quoi. ». De plus, parfois, selon « le procédé de dédoublement fictif »[501], Elsa, pour relater certaines de ses actions, comme se distanciant de celles-ci, crée linguistiquement une autre elle-même, en utilisant le pronom personnel, cette fois, à la deuxième personne du singulier, par exemple dans l'énoncé : « quand tu discutes avec le client ». Toutefois le dernier type de ces énoncés peut être, nous semble-t-il, à la fois procédé de dédoublement, à la fois procédé d'actualisation. Si le dernier cas est retenu, ici, le « tu » rapproche l'enquêtée du chercheur.

Ainsi les énoncés recueillis auprès de quatre personnes entendues au cours de notre enquête et recelant ce procédé d'actualisation, révèlent le souhait de ces personnes d'impliquer leur interlocuteur dans certains actes, de partager avec lui les idées ou les faits relatés.

500 *Cf.* CHARAUDEAU, Patrick. *Grammaire du sens et de l'expression*. Paris : Hachette Éducation, 1992, p. 145-154.

501 *Cf.* CHARAUDEAU, Patrick. *Grammaire du sens et de l'expression*. Paris : Hachette Éducation, 1992, p. 144-145.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

3.3. Communiquer pour persuader

Les énoncés regroupés sous la formation discursive de propagandiste que les enquêtés — employées et managers — prononcent dans le but de persuader leur auditoire relèvent de deux procédés linguistiques. Le premier, fondé sur des figures marquantes, explicites, produit un discours qui, certes, atteint son objectif mais peut aussi agir négativement sur l'estime de soi des interlocuteurs. Le second, plus rhétorique, souvent empreint de normes, forme un discours manquant parfois de clarté ; généralement, ses énoncés demandent une certaine culture ou une traduction, ou, à tout le moins, des explications seraient-elles souhaitables afin que l'auditeur soit en mesure de parfaitement les appréhender. Les procédés linguistiques convoqués, les enjolivures du style contribuent à la dissimulation ou à l'exagération des choses. De tels procédés langagiers lors des relations managériales, quel que soit le mode de management choisi — directif, abandon, participatif, coopératif que nous étudierons dans le chapitre suivant —, peuvent conduire à des incompréhensions entre, essentiellement, les employés et les managers. Il convient de souligner que les employées entendues usent davantage de l'exagération que les managers entendus, qui eux-mêmes manient plus la dissimulation. La communication régie par de nombreux codes semble plus normalisée par les salariés exerçant au sein des grandes entreprises telles que Kaumaserv et Agoradis, ces salariés participant souvent à des formations dispensées presque toujours dans l'enceinte de l'entreprise. Ainsi, supposons-nous, aidée en cela par quelques précisions recueillies auprès de certains managers et par notre expérience, que ces formations offrent plus d'idées reçues, de recettes, de normes aux participants qu'elles ne contribuent à leur réflexion et à leur réflexivité, qu'elles ne contribuent à mettre en perspective les situations rencontrées, à les examiner, à les critiquer.

En remplacement de tels procédés linguistiques, ne conviendrait-il pas mieux de vouloir persuader à l'aide d'arguments solidement étayés, et ce, en tentant de ne dévaloriser personne, voire, au contraire, en valorisant sincèrement ses interlocuteurs ou plutôt leurs actions, en se préoccupant de l'effet produit par le discours préalablement à son énonciation, avant que de constater, souvent un peu tardivement, les conséquences parfois néfastes de certains énoncés ?

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

4. ENJEUX DU DISCOURS OU DIMENSION PRAGMATIQUE DU LANGAGE

4.1. Les enjeux généraux des discours analysés

Outre les quelques termes figurant pour la plupart au sein des petits lexiques euphémique et hyperbolique et prononcés essentiellement par les managers en ce qui concerne les termes euphémiques, à peu près également par les employées et les managers en ce qui concerne les termes hyperboliques, ainsi que quelques spécificités, concernant, par exemple, la réflexivité des managers, les discours des employées et des managers enquêtés peuvent aisément être rapprochés ; certes, certains mots ou expressions diffèrent, mais les modes d'expression de leur pensée s'apparentent fort, comme le montrent les énoncés regroupés par formations discursives ; les types d'énonciation se rejoignent, l'individualité des personnes entendues semblant primer sur leur fonction. Quels sont donc les enjeux de ces discours ? Les actes de langage ne s'avérant jamais anodins. Le philosophe John Langshaw Austin (1911-1960) développe dans les années 1950, « la théorie des *speech acts* » qui associe le discours et l'action, le discours étant considéré comme « une forme et un moyen d'action »[502].

Les enjeux du discours qui s'imposent comme finalités du langage, théoriquement, consistent essentiellement à garantir des liens humains et sociaux, à exprimer des émotions, à influencer autrui, à transmettre de l'information ; ses finalités relèvent d'une part de « fonction interactionnelle » ou « interpersonnelle », d'autre part de fonctions « transactionnelle » ou « idéationnelle »[503]. Dans les relations humaines, au sens large du terme, hors de la sphère du travail donc, la « dimension représentationnelle » est la plus courante alors que professionnellement, le principal enjeu est praxéologique. L'action au travail, la sienne ou celle d'autrui, procède du langage et ce, selon trois grandes fonctions. La première fonction est « instrumentale », son objectif repose sur la coordination de l'action collective ; la deuxième est « cognitive », elle procure à autrui les savoirs nécessaires à l'action ; la troisième revêt une « fonction sociale » qui offre à l'individu l'impression

502 KERBRAT-ORECCHIONI, Catherine. Acte de langage. In CHARAUDEAU, Patrick. MAINGUENEAU, Dominique. *Dictionnaire d'analyse du discours.* Paris : Éditions du seuil, 2002, p. 16.

503 *Cf.* MAINGUENEAU, Dominique. Fonctions du langage. In CHARAUDEAU, Patrick. MAINGUENEAU, Dominique. *Dictionnaire d'analyse du discours.* Paris : Éditions du seuil, 2002, p. 265-266.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

d'appartenance au collectif, fonction qui participe à la constitution des relations sociales, le langage étant alors généralement émaillé de mots ou d'expressions spécifiques à un groupe[504].

L'analyse des discours à partir des *verbatim* enregistrés auprès d'enquêtés à la fois managés et managers, employés pour certains, managers de proximité ou intermédiaires ou dirigeants pour d'autres, nous conduit à confirmer les deux fonctions du langage précitées, interpersonnelle et transactionnelle avec une tendance à l'idéation. Considérant la méthode du recueil des discours, essentiellement les énoncés sont d'ordre représentationnel, même si certains tentent d'exposer en détail une pratique. Néanmoins, ces énoncés recèlent les trois fonctions du langage au travail : tout d'abord la fonction instrumentale à travers la description des modes de management, des manières d'agir, de communiquer, ensuite la fonction cognitive, ces discours transmettant des connaissances, puis la fonction sociale du travail transparaît, notamment celle induisant l'estime de soi ou la revendication de reconnaissance ; également les discours révèlent parfois l'origine, l'une ou l'autre des trois entreprises concernées, des enquêtés, des expressions ou des mots communs ou similaires se distinguant, qui, entre collègues, coïncident.

La philosophe Sylvie Trosa envisage avant tout « le management comme un art de persuader »[505] ; la mise en œuvre de directives ou de normes n'est pas la seule responsabilité du manager, bien au contraire, son rôle est de conduire ses collaborateurs à accepter des solutions. Toutefois, nous semble-t-il, avant de persuader, convient-il de se persuader, de se convaincre soi-même. Outre donc, la relation entre hommes, la transmission de connaissances, la formation d'idées, les discours analysés révèlent deux principaux enjeux pour les locuteurs. Le premier les conduit à prononcer les énoncés regroupés dans la formation discursive d'équilibriste afin de tenter de se persuader du bien fondé de leur manière d'agir, ils se rassurent et/ou se justifient ; le second enjeu, les conduit à prononcer des énoncés regroupés dans la formation discursive de propagandiste afin de persuader leur auditoire en s'efforçant de s'exprimer en marquant les esprits. Ainsi considérons-nous que lors de l'entretien, au-delà des sujets développés, chacun de ces locuteurs s'exprima à l'instar de sa manière habituelle dans l'exercice de ses fonctions. Cependant chacun des discours de ces locuteurs recèle quelques nuances dans leur façon d'atteindre leur fin, des motivations singulières semblent transparaître dans certains discours. Examinons en quelques-unes.

504 *Cf.* BOUTET, Josiane. Fonctions du langage (au travail). In CHARAUDEAU, Patrick. MAINGUENEAU, Dominique. *Dictionnaire d'analyse du discours.* Paris : Éditions du seuil, 2002, p. 267.

505 TROSA, Sylvie. *La réforme de l'état : un nouveau management ?* Paris : Ellipses Édition, 2008, p. 61.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

4.2. Nuances singulières dans la finalité des discours

Pour persuader ou se persuader, au cours de l'entretien, Doris adapte son discours en fonction des sujets abordés ; parfois, par exemple, lorsqu'il expose ses responsabilités ou celles de son manager, il choisit un langage de manager dirigeant — volontairement alambiqué, jargonnant —, parfois il adopte un langage populaire, par exemple lorsqu'il relate certaines de ses relations avec ses collaborateurs. En revanche, l'un de ses plus proches collaborateurs (ils sont deux dont un seul fut entendu), Dimitri, s'efforce de parler afin être compris des employés ; il se souvient qu'il fut l'un des leurs, comme revendiquant donc son ancrage professionnel, il s'évertue à considérer ces employés jusque dans son discours, ou pour le moins, à préférer un langage compréhensible de tous, plutôt que d'emprunter le langage des managers dirigeants compréhensible par eux seuls, dit-il. Pour Ivan, la communication est source de connaissance d'autrui, des choses, une façon de se rapprocher des autres — managés et managers. Si Doris module son discours, Philippe veille à ce que le sien représente sa personnalité et soit en adéquation avec ses responsabilités. Le discours d'Emma, quant à lui, prend la forme parfois d'exutoire ; lorsqu'elle a exprimé ses revendications, ses contrariétés, que son manager les a écoutées et entendues, même s'il ne peut rien y changer, elle accepte les normes imposées, la situation devient admissible pour elle, elle y consent. Chez Kaumaserv les managers souhaitent donc se persuader ou persuader, la majorité ajoute à cela quelque singularité, comme les managers d'Agoradis qui, eux, s'expriment toujours clairement. Isembart souhaite convaincre pour exiger de ses collaborateurs, Paul qui recherche sans cesse l'efficacité, vise un montant de bénéfice financier le plus haut possible. Travaillant aussi chez Agoradis, Raynald et Elsa dénoncent généralement négativement les conditions de travail que leurs managers leur imposent, alors qu'Elvire valorise souvent ses managers et ces conditions. Chez Districoop, trois attitudes s'observent ; Igor se méfie de la communication mais désire être reconnu comme le désire Edwige, Pauline rejoint Ivan pour qui le discours est synonyme de nouveaux savoirs, signifie aussi apprendre, connaître.

Même si au cours des entretiens, les locuteurs empruntent tous parfois un discours narcissique, Doris beaucoup plus que les autres, la relation interpersonnelle prime toujours au sein des *verbatim* étudiés ; en effet les discours marient, le plus souvent, la

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

considération d'autrui, et quelquefois l'estime de soi du locuteur. Il s'agit d'adapter le langage à son interlocuteur, ou à l'image que le locuteur se fait de lui-même, ou encore à ce qu'il veut bien dévoiler de lui ; certains privilégiant la compréhension du discours par autrui, d'autres préférant demeurer naturels, affirmer leur personnalité, un autre encore désirant se distinguer. Pour adapter son discours, il convient au préalable de reconnaître son interlocuteur, d'être reconnu par lui, puis ensuite de le connaître ; et telles sont les préoccupations, essentiellement, des managers. Toujours dans le domaine cognitif, les employées, auxquelles s'associe le responsable d'équipe, ambitionnent eux de faire savoir, par exemple leurs conditions de travail, positives ou négatives, alors que les managers souhaitent savoir. Toujours séparant les discours des managers et ceux des employées, les managers exigent de la productivité, les employées rejettent les contraintes mais tous veulent être reconnus. Principalement dans un discours, la méfiance s'immisce vis-à-vis de la liberté de communiquer des employés. Telles sont quelques-unes des images majoritaires relevées par l'étude des *verbatim* transcrits. Par ces discours, les locuteurs, nous semble-t-il, tentent de préserver leur équilibre intellectuel, en propageant certaines de leurs idées ou celles développées au sein de leur entreprise et leurs manières de procéder, comme ils le font sans doute dans l'exercice de leurs responsabilités. Les relations managériales reposent sur un ensemble hétéroclite de subtilités que les managers doivent tenter de réunir, d'entrecroiser, de tisser ou de rassembler en faisceau, s'ils souhaitent manager en ménageant les hommes et en assurant la productivité.

Précédemment, l'analyse des *verbatim* en « mode écriture » aboutissait à l'identification de plusieurs formes de reconnaissance au travail (rationalisée, élémentaire, managériale, communicationnelle, compensatrice), reconnaissance ayant des incidences sur la manière de travailler des salariés. Effectivement, tous les enquêtés s'accordent à dire que la reconnaissance positive augmente l'ardeur au travail grâce à la sensation de « bien-être » qu'elle produit, et que la reconnaissance négative entrave l'activité, réduit les initiatives. La reconnaissance relève du contrat de travail et du don et peut être figurée parfois par la confiance. De cette l'analyse ressortaient donc des moyens relationnels et des modes managériaux — que nous exposerons dans le chapitre suivant — contribuant ou non à un management éthique. L'analyse de ces mêmes *verbatim* suivant la méthode de l'analyse du discours, met en évidence principalement des modes de communication, certains participant à un management éthique proposé à la fin du chapitre suivant, d'autres à écarter dans un tel type

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

de management. Les deux types d'analyse révèlent les faces positive et négative des relations managériales, l'analyse en « mode écriture » au sujet des grands thèmes avancés par le chercheur (don, reconnaissance, confiance) et au sujet des modes managériaux avancés par les enquêtés ou déduits de l'analyse, l'analyse du discours au sujet des modes de communication inhérents au management où la question de reconnaissance transparaît ; également l'analyse du discours révèle des difficultés de management, des divergences entre un management souhaité et un management réel.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

CHAPITRE VII

COMMENT MANAGER ÉTHIQUEMENT ?

Dans la première partie de la thèse, le don, notamment le don de reconnaissance, fut considéré participer au « bien-être » des salariés et ce « bien-être » estimé contribuer à la productivité. Comment donc manager en respectant l'éthique et en favorisant l'économie ? Telle est la question que nous nous posons ici et à laquelle maints managers réfléchissent comme nous y réfléchîmes au cours de notre carrière professionnelle de manager. Toutefois, en situation de management, la réflexion n'est pas aussi évidente qu'elle peut apparaître *a priori*. En effet, la formation des managers ne prépare guère à une telle interrogation ; nous soulèverons quelques-unes des difficultés relatives à cette formation en fin de chapitre. Généralement, cette formation prédispose les managers à l'application de recettes, à l'application d'une stricte domination de l'homme sur l'homme ou par les normes, renforçant une éducation incitant très généralement à l'obéissance, à la servitude volontaire ; des expériences psychologiques nous éclairerons sur les comportements des êtres humains en la matière. Ensuite, l'étude théorique de quelques modes managériaux précédera l'analyse de ceux pratiqués ou subis, ou pour le moins acceptés, par les personnes entendues lors de notre enquête, ces modes ayant une incidence directe sur la reconnaissance managériale réciproque, et, plus globalement, se révélant significatifs de comportements caractéristique soit de l'*homo œconomicus*, soit de l'*homo donator*. Puis, considérant la communication comme inhérente au management, nous tenterons d'en savoir plus sur ce que recouvre l'expression communication managériale pour proposer de substituer à ce qu'elle recouvre un management d'ordre conversationnel, que nous voudrions voir supplanter le management d'ordre communicationnel, souvent pratiqué au sein des entreprises comme dans les relations humaines, et où, trop souvent, se voit oubliée l'importance de la conversation. De plus les relations managériales empreintes de normes semblent mésestimer cette importance de la conversation ; comme nous le soulignerons ensuite, Alain Supiot confirme ce fait comme actuel. Et actuel il l'était déjà, lorsque, à une époque pourtant lointaine maintenant à nos yeux, en affirmant à Denis Diderot (1713-1784) n'avoir point rencontré Étienne Noël Damilaville

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

(1723-1768), déjà Voltaire (1694-1778) constatait cette importance de la conversation, sous la forme d'un regret, en confiant au premier en 1776, « Cet ami savait que nous n'étions pas si éloignés de compte, et qu'il n'eût fallu qu'une conversation pour nous entendre. »[506]. Avant de clôturer ce chapitre et ce travail par une étude portant plus spécifiquement sur la formation, nous nous évertuerons à formuler une définition du management éthique. Au préalable, tentons de définir le sens des mots management, manager et hiérarchie.

1. ÉTYMOLOGIE ET SÉMANTIQUE DE MANAGEMENT, MANAGER

Le professeur en sciences de gestion Raymond-Alain Thiétart souligne la racine latine commune de deux mots, management et ménagement, dont le dernier est « dérivé de "ménager" qui "signifie disposer, régler avec soin et adresse" »[507]. Le terme ménage fut d'abord écrit *mainsnage*, tandis que celui qui s'en charge est désigné par le terme *maisnagier* ; au XIVe siècle, le *mesnagier* est un ouvrier, un cultivateur, « un homme de peine » et devient, un siècle plus tard, « celui qui administre », qui « cultive la terre » ou « qui s'occupe de l'administration de quelque chose », d'un royaume, notamment un seigneur ou un baron[508]. Attesté au XVIe siècle, ménager signifie donc « gérer (un bien), administrer », « disposer avec soin et prudence », « tirer le meilleur parti »[509]. Lorsque Étienne de La Boétie (1530-1563) traduit du grec en français *OIKONOMIKOΣ* (*Économique*) de Xénophon où est enseigné l'art de gérer au mieux un domaine agricole, y compris l'art de commander les hommes s'y activant, ce traducteur intitule l'ouvrage *La mesnagerie de Xénophon*[510]. La Boétie en premier traducteur français[511] de l'*Économique* choisit donc le terme *mesnagerie*, alors qu'ensuite le terme grec sera traduit par *Économique* qui signifie aussi l'art de bien administrer une maison, des biens[512]. Aussi l'homme ayant la charge de ce domaine, est nommé par La

506 Cité par TROUSSON, Raymond. *Voltaire*. Paris : Éditions Tallandier, 2008, p. 657.
507 THIÉTART, Raymond-Alain. *Le management*. Paris : Éditions PUF, coll. Que sais-je ? 2008 (1re éd. 1980), p. 7.
508 *Cf*. Dictionnaire du Moyen Français (1330-1500) [consulté le 10 janvier 2012] http://www.cnrtl.fr/
509 REY, Alain. (dir.). *Dictionnaire historique de la langue française*. Paris : Dictionnaire Le Robert-Sejer, 1992 (rééd. 2006).
510 *Cf*. DE LA BOÉTIE, Étienne. *Œuvres complètes d'Estienne de la Boétie*. Présentée et annotée par Paul Bonnefon. Paris : J. Rouam & Cie, Éditeurs, 1892, p. 65-158.
511 *Cf*. BONNEFON, Paul. Introduction. In DE LA BOÉTIE, Étienne. *Œuvres complètes d'Estienne de La Boétie*. Présentée et annotée par Paul Bonnefon. Paris : J. Rouam & Cie, Éditeurs, 1892, p. LXI.
512 *Cf*. chapitre des responsabilités où le terme économie se voit défini.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

Boétie un *mefnager*, « le faict d'un bon mefnager, c'eft de bien gouuerner fa maifon. »[513]. À la fin de ce siècle, l'agronome Olivier de Serres (1539-1619) qui, à la demande du roi Henri IV, rédige l'ouvrage intitulé *Le théâtre d'agriculture et mesnage des champs*, explicite au sein de cet ouvrage les connaissances nécessaires à un exploitant agricole, à un intendant du début du XVII[e] siècle. Utilement exposées dans un « Glossaire des mots anciens inusités, ou particuliers à la France méridionale ; ou dont Olivier de Serres s'est servi dans une autre acception que celle reconnue aujourd'hui », en fin d'ouvrage, différentes acceptions du terme *mesnage* recouvrent suivant les circonstances dans le texte, les sens de « – gouvernement, administration, gestion, conduite, manipulation des affaires de la maison ; – culture et façons des terres ; – manipulation, main-d'œuvre ; – besogne, ouvrage ; – travail particulier, opération ; – économie »[514] qui sont exercées par un *mesnager* qui conduit, gère, administre les affaires ; dispose de l'emploi des terres, les façonne ; gouverne, conduit, dirige les travaux, des opérations avec l'aide d'hommes. Aussi dans la première partie de cet ouvrage, intitulée *Du devoir du mesnager*, Olivier de Serres précise, notamment, que le *mesnager* saura « commander ceux qu'il a sous soi, en puisse tirer l'obéissance nécessaire »[515] aux activités en considérant les humeurs de chacun y compris celles des personnes qui ne sont pas nées pour servir, inaccoutumées donc à la contrainte. Pour conduire les hommes, ce *mesnager* imitera le général d'armée. Les acceptions précitées semblent assez identiques à ce que recouvre le terme manager dans les pays anglo-saxons depuis 1670, où l'homme nommé manager est « responsable d'une entreprise ou d'une institution »[516] ; ce n'est qu'à la fin du XIX[e] siècle, qu'en France le terme concerne une personne qui dirige quelqu'un, et en l'occurrence, dans le monde sportif, pour ensuite être introduit dans le monde économique au milieu des années 1960. Ainsi le manager qui, initialement, s'occupait, conduisait quelque chose ou des animaux, ensuite s'intéresse aussi aux personnes. Probablement *manager* en anglais est dérivé de l'italien *maneggiare* qui veut dire manier et plus particulièrement, dresser des chevaux. Le

513 DE LA BOÉTIE, Étienne. *Œuvres complètes d'Estienne de La Boétie*. Présentée et annotée par Paul Bonnefon. Paris : J. Rouam & Cie, Éditeurs, 1892, p. 65. (les propos ici rapportés sont imputés par Xénophon à un certain Critobule censé deviser avec Socrate).

514 DE SERRES, Olivier. *Le théâtre d'agriculture et mesnage des champs*. Introduction par Pierre Lieutaghi. Arles : Actes Sud, 2001, conforme à l'édition de 1804-1805, p. 1492. (la citation est précédée de : « MESNAGE, des mots latins *manus* et *agere*. Olivier de Serres lui donne beaucoup d'acceptions : ... »).

515 DE SERRES, Olivier. *Le théâtre d'agriculture et mesnage des champs*. Introduction par Pierre Lieutaghi. Arles : Actes Sud, 2001, conforme à l'édition de 1804-1805, p. 102.

516 REY, Alain. (dir.). *Dictionnaire historique de la langue française*. Paris : Dictionnaire Le Robert-Sejer, 1992 (rééd. 2006).

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

management est donc l'activité du manager qui conduit, dirige une entreprise ou « l'ensemble des techniques d'organisation et de gestion d'une affaire, d'une entreprise »[517].

Dès les années 1960, la nouvelle collection intitulée *Management* chez Fayard est introduite par son directeur ainsi : « Convaincu de la primauté de l'homme sur les autres facteurs de l'activité économique, le management, art de diriger, fait confiance à l'intelligence, à l'imagination, à l'esprit de méthode. Art, le management est aussi Science, celle des lois qui régissent la bonne fortune de l'entreprise et, à travers elle, orientent l'avenir de ceux qui y travaillent en assurant l'épanouissement de leur personnalité. »[518]. Ainsi la considération des hommes transparaît dans cette approche du management, ou dans l'approche philosophique du management comme « une question morale »[519], où il « est d'abord un processus de jugement et d'interprétation reconnu comme légitime par les acteurs plus qu'un résultat comptable »[520], ce qui ne s'observe pas forcément dans nombre de définitions avancées en sciences de gestion. Par exemple, Henri Mintzberg résume assez bien la multitude de ces définitions du management et plus particulièrement celles relatives au rôle du manager, sa « tâche est d'unir les efforts de tous dans un but donné. »[521], généralement ce but sous-tend une activité de production de choses, d'objets ou de services qui s'estiment en tant que valeur économique et qu'il convient donc de réaliser de manière la plus efficiente possible selon des méthodes, des principes, à fin de rentabilité financière et/ou sociale (au sens de bien pour la société et non pas de bien pour les hommes y travaillant), avec certains moyens, principalement financiers, matériels et humains — les hommes étant considérés comme un moyen parmi d'autres. Si la majorité des auteurs, aux responsabilités de planification, d'organisation, de contrôle, adjoignent celle d'animation d'hommes, d'équipe, pour définir brièvement le management et ce, à tout niveau hiérarchique et d'activité, personne — à notre connaissance — en sciences de gestion ne souligne la responsabilité du « bien-être » des hommes managés lors de la production ; seul le résultat ou le bien matériel important, parfois au détriment du « bien-être » humain, pour le moins, souvent oublié, également lors de l'enseignement du

517 REY, A. MORVAN, D. (dir.). *LE GRAND ROBERT DE LA LANGUE FRANÇAISE*, Paris : Dictionnaire Le Robert, 1951 (rééd. 2001).

518 ROLAND, Claude. Présentation de la collection. In ARDOINO, Jacques. *Management ou commandement : participation et contestation*. Paris : Fayard-Mame, 1970.

519 TROSA, Sylvie. *Vers un management post bureaucratique : La réforme de l'État, une réforme de la société*. Paris : L'Harmattan, 2006, p. 75.

520 TROSA, Sylvie. *La réforme de l'état : un nouveau management ?* Paris : Ellipses Édition, 2008, p. 63.

521 MINTZBERG, Henry. *Le Management : Voyage au centre des organisations*. Paris : Eyrolles, Éditions d'organsisation, 2004 (1re éd. 1989/1990). (Titre original : *Mintzberg on Management : Inside Our Strange World of Organizations*), p. 21.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

management ; la finalité du management reposant essentiellement sur la finalité matérielle et bien peu sur les conséquences humaines. Nous tenterons de proposer une nouvelle définition du management à la fin de ce chapitre, inspirée aussi de la manière de manager des leaders, « Ces leaders dirigent les hommes en les tirant plus qu'en les poussant, en les inspirant plus qu'en les commandant, en suscitant des attentes réalisables, même si ce sont parfois de vrais défis, et en récompensant les progrès plus qu'en procédant à des manipulations ; en permettant aux hommes de faire preuve d'initiatives et de tirer parti de leur expérience plus qu'en les brimant et en les contraignant dans l'action. »[522].

En sciences de gestion, Jean-Fabrice Lebraty différencie la gestion du management, « gérer c'est mettre en évidence la solution d'un problème qui, par construction, se trouve dans l'énoncé. Il convient dans ce cas d'épuiser la logique d'une situation [...]. Manager, c'est, en revanche, trouver une solution qui n'est pas forcément contenue dans les données du problème. C'est, parfois, même, découvrir le problème, ou "inventer" les données du problème. »[523]. Ainsi une personne capable de gérer n'est pas forcément capable de manager et inversement. Manager, c'est également, après mûre réflexion, déléguer des activités, des actions, des responsabilités suivant plusieurs modes, en reconnaissant les capacités des collaborateurs, en considérant l'environnement, la situation dans son ensemble et la personnalité du manager. Sans prétendre à l'exhaustivité, les modes exposés *infra* relèvent de la directivité, de la participation, de l'abandon, de la coopération. Avant cela, examinons le management au point de vue de la domination.

Toutefois, avant encore, tentons de définir ce que recouvre le terme hiérarchie omniprésent lorsque le management est évoqué comme ici même. Au début du XIV^{e} siècle, initialement dévolu « au gouvernement des choses sacrées »[524], terme théologique donc, le mot hiérarchie composé des mots grecs *hieros* et *arkhê* qui signifient « sacré » et « commandement » gagne rapidement (en moins d'un siècle) la politique, la cité. Ordonnant et subordonnant les différentes catégories d'anges, le terme sert ensuite à classer les différents types d'ecclésiastiques de l'Église catholique et les catégories sociales et leurs membres, puis les catégories de postes et leurs salariés au sein de l'entreprise. Tout domaine, tout ensemble

522 BENNIS, Warren. NANUS, Burt. Apprendre à être leader. In THUDEROZ, Christian. *Histoire et sociologie du management* : *doctrines, textes, études de cas*. Lausanne : Presses polytechniques et universitaires romandes, 2006, p. 266.

523 Cité par VERSTRAETE, Thierry. À la recherche des sciences de gestion. In DOUBLET, Jean-Marie (Dir.). L'éducation au management face aux défis du XXIe siècle. *Revue Française de gestion*. Paris : Lavoisier, n° 178/179, novembre / décembre 2007, p. 98.

524 DAUZAT, A. DUBOIS, J. MITTERAND, H. *Dictionnaire étymologique et historique du français*. Paris : Larousse, 1964 (rééd. 1993).

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

peut aussi être hiérarchisé. La hiérarchie au travail suppose des hommes subordonnés à d'autres en fonction de leurs responsabilités, de leur degré de pouvoir, du positionnement de leur poste. Pour certains hommes, la hiérarchie représente toujours quelque chose de transcendant, de quasi sacré, ce qui expliquerait, peut-être, pour partie, relativement à des propos tenus précédemment ou introduisant les suivants, d'une part, la sublimation du don offert par un manager à son managé, d'autre part, la propension à la servitude volontaire de certains managés quelque peu subjugués par les managers ou ce qu'ils représentent.

2. MANAGEMENT ET DOMINATION

Précédemment dans ce travail, le management, les relations managériales furent envisagés longuement suivant le paradigme du don figuré essentiellement par la reconnaissance et la confiance. Comme exposé *supra* donc, parfois, la reconnaissance peut être assimilée à une forme de domination lorsqu'elle repose sur une idéologie ; généralement, la reconnaissance sociale, humaine, procure estime de soi à la personne reconnue qui ainsi peut « résister à la domination et s'engager au profit d'autrui, bref "se poser comme une conscience libre et bienveillante" »[525]. Toutefois cette reconnaissance même peut aussi être envisagée alors comme une forme de domination, mais « par des biens » plutôt que « par des maux »[526], une domination acceptée et non plus subie, où les hommes se montrent actifs, décidant eux-mêmes, servant volontairement. Pour autant les hommes agissent-ils alors consciemment ou inconsciemment ? De plus la domination humaine se voit renforcée, et par la volonté de normaliser, et par la puissance des normes procédant de cette volonté ; et quelles conséquences résultent de ceci ? *Le discours de la servitude volontaire* d'Étienne de La Boétie peut faciliter de nos jours encore la conscientisation de la domination, ainsi que peut la faciliter la connaissance des expériences de Stanley Milgram ; l'étude du *discours* d'Étienne de La Boétie, l'étude de la relation des expériences de Stanley Milgram tenteront de nous éclairer sur les comportements humains. Brièvement, examinons tout d'abord la notion de domination.

525 CHANIAL, Philippe. Sauver l'honneur, dompter l'envie : splendeurs et misères de la reconnaissance en démocratie selon A. de Tocqueville. In : CAILLÉ, Alain. LAZZERI, Christian. *La reconnaissance aujourd'hui*. Paris : CNRS Éditions, 2009, p. 452.

526 AZOULAY, Vincent. *Xénophon et les grâces du pouvoir : De la charis au charisme*. Paris : Publications de la Sorbonne, 2004, p. 323.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

2.1. Domination humaine

Max Weber définit la domination[527] comme « la chance de trouver des personnes déterminables prêtes à obéir à un ordre de contenu déterminé »[528]. Un individu en domine un autre lorsqu'il exerce un ascendant sur lui, une influence, lorsque l'autre obéit à sa volonté. Selon ce sociologue, cet individu peut agir en tant que seul « dominant », ou en groupe qui forme une administration où un ensemble de règles régissent les relations internes. Pour qu'autrui obéisse, il convient qu'il trouve quelque intérêt rationnel ou quelque motif irrationnel à le faire ; souvent cet intérêt et ce motif étant entremêlés. Précédemment, au chapitre du don, plusieurs types de management furent évoqués selon le principe de la domination proposé par Max Weber, le charismatique, le traditionnel et le rationnel. Ce triptyque wébérien se voit revisité par le médiologue[529] Paul Soriano. Le mode charismatique suppose un chef « en relation avec un transcendant (Dieu) ou tout autre entité transcendée à l'aide d'une majuscule (le Peuple, la Raison, l'Histoire...) » ; dans le mode traditionnel, le chef invoque la tradition, les habitudes ; le dernier mode s'appuie sur des « techniques rationnelles ou raisonnées, de l'argumentation à la programmation, le cas échéant sans présence réelle d'aucun chef. »[530]. Ce dernier, le mode rationnel, nous semble particulièrement d'actualité, mode où parfois les normes prennent le pas en apparence sur les hommes ; en effet, souvent nous entendons, comme certains enquêtés le dirent aussi (nous l'évoquerons plus loin), quelqu'un préciser que ce n'est pas une personne qui dit ou demande telle ou telle chose, mais une procédure, une norme qui oblige à faire telle ou telle chose.

En langage managérial la définition de la domination pourrait se transcrire ainsi : un manager exerce une autorité sur ses managés lorsque ces derniers agissent selon des méthodes et des principes qu'il exige, et ce sans les discuter. Le psychanalyste Gérard Mendel entrevoit des éléments de l'autorité dans l'exercice du néo-management, autorité qu'il définit comme « une adhésion volontaire, sans contrainte physique et sans non plus d'explication qui

527 Il convient de préciser que la subordination, considérée comme une notion juridique, ne se verra pas étudiée ici. *Cf*. notamment SUPIOT, Alain. *Critique du droit du travail*. Paris : PUF, 2007 (1re éd. 1994), p. 112-116.

528 WEBER, Max. *Économie et société / 1 : les catégories de la sociologie*. Paris : Pocket, 1971, p. 95.

529 La médiologie a été "inventée" par Régis Debray et s'intéresse aux conditions matérielles et institutionnelles de la circulation des idées et tente de réconcilier la technique et la culture. [consulté le 23 février 2012] http://www.paulsoriano.fr/

530 SORIANO, Paul. Quatre figures du discours. In DEBRAY, Régis (Dir.). Qu'est-ce qu'un chef ?. *Médium* Paris : Éditions Fayard, juillet / août / septembre 2007, n° 12, p. 136.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

ouvriraient alors sur la discussion, une adhésion raisonnée »[531]. Les managers empruntant un tel type de management adjoignent parfois à leurs pratiques autoritaires, la pratique de la séduction ; les deux pratiques aboutissant au même résultat. Toutefois, le manager adoptant la séduction, convoque les sentiments de managés en recherche d'admiration d'un « dominant ». L'autorité au sein de l'entreprise, maniant « promesse de sécurité et menace d'abandon »[532], n'est pas seulement incarnée par les managers considérés tout puissant par certains managés, mais aussi par différentes logiques plus ou moins sous-jacentes, telles que la menace du licenciement ou l'obligation de rentabilité, ou bien des menaces présentes sous la forme de normes à appliquer, de contrôles continus subis. Au cours du temps et des situations, la représentation de l'autorité se modifie ; aujourd'hui il n'est plus guère en vogue de se représenter l'autorité par celle d'un enseignant au comportement « sévère et juste » qui juge rationnellement, dont le jugement est compris de tous, mais plutôt est-il habituel de se représenter l'autorité par celle d'un manager qui évalue en affichant « l'arbitraire, la violence, la démesure, l'illimité, l'irrationnel »[533]. Dans certaines entreprises, à la domination strictement humaine, exercée ostensiblement par des hommes, s'ajoute une domination matérielle par l'intermédiaire de normes.

2.2. Domination matérielle par les normes

Depuis plus d'une centaine d'années, les entreprises de distribution n'ont de cesse de construire des réseaux, nationaux ou internationaux, composés de multiples points de vente, et ce, dans un environnement tétranormalisé ; en effet la normalisation s'invite, voire s'immisce, aux niveaux social, législatif, professionnel et interne[534]. Suivant le principe de la division du travail, les gestionnaires de ces réseaux centralisent la stratégie et normalisent les méthodes de travail, formalisant des processus, ou choisissant l'application de certaines normes parmi la multitude de celles proposées par des organismes normalisateurs[535] et/ou

531 MENDEL, Gérard. *Une histoire de l'autorité : permanences et variations*. Paris : Éditions La Découverte, 2003 (1re éd. 2002), p. 222.

532 MENDEL, Gérard. *Une histoire de l'autorité : permanences et variations*. Paris : Éditions La Découverte, 2003 (1re éd. 2002), p. 229.

533 MENDEL, Gérard. *Une histoire de l'autorité : permanences et variations*. Paris : Éditions La Découverte, 2003 (1re éd. 2002), p. 80.

534 *Cf*. SAVALL, Henri. Tétranormalisation et performance durable : comment répondre à des normes multiples et contradictoires. In PRAS, Bernard (coord.). *Management : enjeux de demain*. Paris : Vuibert, 2009, p 209-220.

535 Le plus grand organisme de normalisation au monde se nomme ISO (*International Organization for Standardization* ; en français : Organisation Internationale de Normalisation) ; les normes de 150 pays

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

certificateurs[536]. Depuis quelques décennies, ces entreprises tentent d'organiser le travail selon la théorie taylorienne[537] à l'instar des organisations industrielles, codifiant de manière de plus en plus contraignante les actions des employés, restreignant aussi l'autonomie de la majorité des managers, s'efforçant ainsi de réduire l'imprévisible à une dimension des plus congrues. Les institutions du secteur public les imitent, voire les devancent, quant à la formalisation de normes. Toutefois si le processus de normalisation s'intensifie, il existe depuis des siècles. Ce processus s'accélère au XVII[e][538], chaque corps constitué établissant ses propres normes afin de classer, hiérarchiser ; la norme s'ajoutant à la loi. Michel Foucault différencie la loi de la norme : « Nous sommes entrés dans un type de société où le pouvoir de la loi est en train non pas de régresser, mais de s'intégrer à un pouvoir beaucoup plus général : en gros, celui de la norme »[539]. Selon le philosophe, la norme est de nature mixte, de type juridico-naturel, c'est-à-dire qu'elle repose à la fois sur la loi, un programme, un règlement, et sur des processus naturels et observables (par exemple à l'école : les actes individuels, comme la durée de l'apprentissage, le temps d'un exercice, le niveau d'aptitude) fondant une règle. La formalisation de ces processus, leur catégorisation, l'établissement de moyennes serve de fondements à l'homogénéisation, à la fixation de normes. Ainsi la normalisation emprunte les chemins de la comparaison, de la différenciation, de la hiérarchisation, de l'homogénéisation, de l'exclusion des individus suivant un ensemble de phénomènes observables. Le légal s'appuie quant à lui sur la spécification des actes, la permission ou la défense suivant un corpus de lois et de textes. Contrairement à la loi qui interdit des actes sans pratiquement se préoccuper de ceux qui sont autorisés, la norme s'inscrit entre deux pôles, un négatif et un positif, jaugeant les individus dans leur ensemble, jusque dans leur comportement interne, dans le but de réduire les écarts à cette norme ; ainsi la norme est une question de graduation. De la sorte l'ère de l'homme calculable, ou pour le moins l'ère de ses activités chiffrables, émerge, induisant diverses conséquences au travail.

relèvent des normes ISO.

536 AFNOR : Association Française de Normalisation ; créée en 1926.

537 *Cf. infra* pour la définition de la théorie taylorienne.

538 *Cf.* FOUCAULT, Michel. *Surveiller et punir : naissance de la prison*. Paris : Éditions Gallimard, coll. telgallimard, 1975. Discipline : les moyens du bon redressement, partie III, ch. II, p. 200-227.

539 FOUCAULT, Michel. *Dits et écrits : 1976-1979*. Paris : Editions Gallimard, 1994, Tome III. L'extension sociale de la norme, n° 173, p. 75.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

2.3. Conséquences du déferlement des normes

Alain Caillé[540] dénonce ce qu'il nomme « la quantophrénie généralisée », procédé qui tend à se généraliser dans les organisations qui choisissent d'appliquer les méthodes du « néomanagement ». Il s'agit de réduire en chiffres, en statistiques, en indicateurs — économique, social, de plan ou d'alerte — toutes, si possible, et autant que possible, les activités de l'entreprise, les actions humaines. Une fois les données réduites en chiffres, la production de statistiques, leur report, peut engendrer la concurrence entre les membres de l'organisation, conduisant certains vers « un mal-être » au travail, voire vers pis pour d'autres. De plus, cette quantophrénie incite ces membres à privilégier leurs « motivations extrinsèques », dont le but est essentiellement le salaire que procure le travail, par rapport à leurs « motivations intrinsèques », qui reposent sur le plaisir et la satisfaction obtenue par le travail. Aussi la coopération avec autrui impliquant des motivations intrinsèques, les méthodes néo-managériales peuvent la contrarier, l'inhiber, voire l'empêcher.

Le juriste Alain Supiot s'émeut des conséquences de la primauté de la « gouvernance par les nombres [qui] vise à l'autorégulation des sociétés humaines » qui remplace « le gouvernement par les lois [visant] au règne des règles générales et abstraites qui garantissent l'identité, les libertés et les devoirs de chacun »[541]. Le déferlement de normes au sein de certaines entreprises qui cherchent une certaine normalisation, une certaine conformité, peut conduire à la réification des hommes confrontés à ce déferlement et/ou à leur auto-réification. Aussi, Alain Supiot affirme, relativement au « rêve ancien de pouvoir gouverner les hommes comme on gère les choses »[542], la différence fondamentale entre ces hommes et ces choses : les normes sont inhérentes aux choses alors que les normes, quelles soient juridiques, morales ou religieuses, sont extérieures aux hommes.

Ainsi nous pouvons retenir que les lois garantissent la liberté des hommes alors que les normes l'entravent. Au sein des entreprises, Alain Supiot distingue quatre « figures de la norme »[543], les normes techniques, les règles juridiques, les normes de conduite et les normes de gestion. Notre enquête n'approfondit pas suffisamment le sujet des normes pour différencier les normes qui s'apparentent aux règlements, de type règlement intérieur

540 *Cf*. CAILLÉ, Alain. *L'idée même de la richesse*. Paris : La Découverte, 2012, p. 83-87.
541 SUPIOT, Alain. *L'esprit de Philadelphie : la justice sociale face au marché total*. Paris : Editions du Seuil, 2010, p. 77-78.
542 SUPIOT, Alain. *L'esprit de Philadelphie : la justice sociale face au marché total*. Paris : Editions du Seuil, 2010, p. 76.
543 *Cf*. SUPIOT, Alain. *Critique du droit du travail*. Paris : PUF, 2007 (1re éd. 1994), p. 229-254.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

obligatoire dans chaque entreprise, qui garantit la vie communautaire, ou de type code du travail qui régit les droits et les devoirs de chacun, et les normes qui contraignent l'activité humaine, astreignent les hommes à des processus préétablis généralement par d'autres dans un but de conformité, de normalisation, de facilitation du contrôle. Aussi, lorsque nous employons le terme de normes, ce terme s'entend dans un sens générique qui dépasse, en quelque sorte, les lois et recouvre aussi bien les règles, les règlements, les codes déontologiques, les procédures ou processus de production, les principes d'action, les directives des managers et autres obligations, entravant généralement la liberté d'action des salariés ; ces normes pouvant contribuer à transformer le comportement des hommes pour le conformer à la norme, c'est-à-dire à la moyenne des comportements considérés et attendus. Nonobstant, l'anthropologue Nicolas Flamant[544] en étudiant, au travers des comités de direction, deux entités relevant d'une même organisation, souligne que, notamment, le mode de management porte une forte empreinte du manager dirigeant chacune de ces entités ; les deux managers reçoivent des procédures identiques de la part des managers dirigeant cette organisation, mais leurs manières de les considérer diffèrent. Dans une des entités, le manager affirme à ses collaborateurs ne posséder que peu de pouvoir et invoque les contraintes imposées par la direction générale afin d'éviter quelque négociation ; dans l'autre au contraire, le manager a créé « une communauté solidaire » avec ses collaborateurs afin d'affirmer son pouvoir à l'encontre de sa direction. Ainsi en fonction de leur personnalité les hommes réagissent différemment aux normes.

L'édiction des normes par les managers dirigeants travaillant loin des lieux de production, aboutit à des normes souvent inadéquates au travail réel. Alors, ces normes initialement prévues pour être mises en œuvre rigoureusement, peuvent parfois obliger le praticien ou le manager de proximité à un travail de traduction, d'aménagement, chacun les interprétant selon son expérience, ses connaissances. Ainsi la volonté de normaliser coûte que coûte les processus conduit parfois, paradoxalement, à une différenciation connue des seuls praticiens, et que les décideurs s'évertuent souvent à ignorer. La sociologue Marie-Anne Dujarier renvoie les normes à la conception idéaliste des activités « et donc hors de portée de l'action possible. »[545]. De plus, son enquête au sein d'une chaîne de « restaurants de masse » montre des managers de proximité qui laissent, consciemment ou non, leurs managés se

544 *Cf.* FLAMANT, Nicolas. *Une anthropologie des managers*. Paris : PUF, 2002. 217 p.
545 DUJARIER, Marie-Anne. *L'idéal au Travail*. Paris : Puf, 2006, p. 3.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

débrouiller avec les contradictions engendrées par les normes au niveau de la pratique[546]. Notre enquête relève un comportement différent chez Kaumaserv où le manager de proximité entendu, Philippe, traduit les normes qu'il reçoit avant de les transmettre aux employés. De plus le fait se voit confirmé par l'employée Emma, travaillant dans cette même entreprise, qui souligne que sa manager de proximité agit de même. Par ailleurs[547], une étude en sciences de gestion, révèle que les valeurs humanistes, culturelles élaborées en concertation avec les salariés, influent positivement sur leur niveau de loyauté, davantage que les valeurs centrées sur les objectifs et les résultats, et que la prégnance de la présence hiérarchique ou la multiplication de normes, nuisent à l'engagement des salariés au sein de l'organisation.

Les managers dirigeants qui codifient de plus en plus les processus se reposent-ils sur la disposition à la « servitude volontaire » de leurs salariés, ou recourent-ils à la contrainte ? Examinons ce qu'enseigne à ce propos Étienne de La Boétie.

2.4. La servitude volontaire

Étienne de La Boétie lut Xénophon, notamment la Cyropédie où Xénophon évoque la servilité de l'âme engendrée par la crainte[548], et traduisit certains textes de cet auteur ; et sans doute La Boétie fut influencé par ces écrits, où Xénophon exhorte les chefs à conduire les hommes de telle manière que ceux-ci leur obéissent volontiers[549]. Xénophon et La Boétie examinent tous deux les ressorts de l'obéissance humaine, l'un du point de vue du chef, en se préoccupant de conduire les hommes avec leur consentement, l'autre du point de vue du peuple, en cherchant à comprendre comment des millions d'hommes obéissent à un seul, sans se révolter, le servent et veulent le servir ; l'un étudie comment mieux diriger les hommes, l'autre les incite à réfléchir avant d'obéir.

Selon La Boétie, la puissance des tyrans, autrement nommés « mauvais princes »[550] repose sur celle que le peuple leur donne ; il suffit donc que le peuple « ne

546 *Cf.* DUJARIER, Marie-Anne. *L'idéal au Travail*. Paris : Puf, 2006, p. 136.

547 *Cf.* VANDENBERGHE, Christian. Valeurs d'entreprises et engagement organisationnel : une analyse des effets modérateurs de l'âge des salariés. In SAHUT, Jean-Michel (Dir.). *Relations salariés-employeurs. Quel partage des valeurs ?* Paris : L'Harmattan, 2010, p. 25-49.

548 *Cf.* XÉNOPHON. *Œuvres complètes de Xénophon*. Traduit et présenté par Eugène Talbot. Paris : Librairie de L. Hachette et C[ie], 1867. Tome second, 544 p. Cyropédie ou Éducation de Cyrus, III, 1, p. 257.

549 Notamment dans un dialogue entre Socrate et Critobule, Xénophon fait dire à Socrate : « Or c'est à mes yeux une grande preuve de la valeur d'un chef qu'on lui obéisse volontiers et qu'on consente à rester auprès de lui dans le danger ». XÉNOPHON. *Économique*. Texte établi, traduit et annoté par Pierre Chantraine, introduction et notes revues et complétées par Claude Mossé. Paris : Les Belles Lettres, 2008, p. 39.

550 DE LA BOÉTIE, Étienne. *Le discours de la servitude volontaire*. Paris : Payot, 2002 (1[re] éd. 1976), p. 207.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

consente point à la servitude »[551] pour défaire le tyran. Il conviendrait seulement que le peuple refuse de servir, car en acceptant de servir, il se rend responsable de son propre malheur. La Boétie illustre un grand nombre de ses propos par des paraboles lourdes de sens ; ici il en avance deux : le feu meurt de lui-même faute de bois ; et : si la racine de l'arbre est privée de substance, l'arbre meurt. En référence aux batailles antiques, La Boétie souligne que les hommes libres luttant pour garder leur liberté sont plus vaillants au combat que les hommes assujettis qui n'espèrent que la servitude d'autrui et par leur attitude confirment la leur. Ainsi la liberté garantit-elle la vaillance, et la servitude ne révèle-t-elle que la lâcheté et l'engourdissement. Mais les hommes n'ont pas la force de désirer la liberté, pourtant si facile à acquérir, alors qu'ils fournissent des efforts nettement plus considérables pour acquérir de nombreux biens, des biens « corrompus par la servitude », ayant perdu « entièrement leur goût et leur saveur »[552] ; la liberté, ils la dédaignent. Pourquoi obéir à un homme semblable à soi qui n'a pour lui que les moyens qu'autrui lui donne, qu'autrui s'active à lui fournir ? La liberté s'acquiert en refusant de servir ; La Boétie encourage le peuple à ne plus soutenir le tyran : et par cela même seulement, sans se dresser contre lui, sans que l'exercice d'aucune violence se révèle nécessaire, « vous le verrez, comme un grand colosse dont on dérobe la base, tomber de son propre poids et se briser »[553], écrit-il.

La Boétie ne se satisfait pas d'exhorter le peuple à ne plus servir, il cherche à découvrir l'origine de cette obéissance consentie, l'origine de la servitude volontaire. Les hommes naissent libres et avec la volonté de le demeurer, à l'exemple de certains animaux qui préfèrent mourir sitôt pris (poissons), et d'autres qui préfèrent résister férocement à la prise (éléphants, chevaux)[554]. Cependant, l'assujettissement, les hommes l'acceptent sous la contrainte, ou l'abus ; et l'abus est essentiellement provoqué par leur propre aveuglement, ou, plus rarement, par la séduction qu'autrui peut exercer sur eux. Ensuite, les hommes s'accoutument à la servitude ; et leurs descendants les imitent. Ainsi l'habitude prime-t-elle sur la nature. L'environnement des plantes, le milieu où elles croissent, influent grandement sur leur nature, la modifient. À l'instar des plantes, l'être humain se trouve lui aussi influencé, modifié par le milieu au sein duquel il se forme, et, ce, principalement par l'éducation reçue, qui le façonne. Pour souhaiter la liberté, il convient de la connaître. L'étude et le savoir

551 DE LA BOÉTIE, Étienne. *Le discours de la servitude volontaire*. Paris : Payot, 2002 (1re éd. 1976), p. 199.
552 DE LA BOÉTIE, Étienne. *Le discours de la servitude volontaire*. Paris : Payot, 2002 (1re éd. 1976), p. 200.
553 DE LA BOÉTIE, Étienne. *Le discours de la servitude volontaire*. Paris : Payot, 2002 (1re éd. 1976), p. 203.
554 *Cf.* DE LA BOÉTIE, Étienne. *Le discours de la servitude volontaire*. Paris : Payot, 2002 (1re éd. 1976), p. 205-207.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

accroissent le penchant naturel des hommes vers le désir de liberté. Aussi quelque contrainte que subissent les hommes « savants », ceux-ci gardent en mémoire ce désir, combattant pour leur liberté à la moindre occasion ; à l'inverse, les hommes « ignorants » sont facilement acquis à la servitude par quelques appâts, tels les Lydiens appâtés par une vie de plaisirs offerte par Cyrus en échange de leur liberté. Les hommes satisfaits de ce type d'échange en oublient qu'ainsi ne leur est restituée qu'une partie, et qu'une partie seulement de leurs biens usurpés par le tyran. Ainsi, l'habitude, la corruption, l'éducation et l'ignorance engendrent la servitude volontaire de l'homme ; l'étude, le savoir préservent le bien naturel et originel des hommes, nommé liberté. Aux hommes savants incombe la charge de contribuer à l'ouverture des esprits des hommes ignorants.

La philosophe, Bernadette Gadomski[555] perçoit dans *Le discours de la servitude volontaire* un appel à une forme de résistance passive et pacifique ; il s'agirait d'accepter de servir en toute connaissance de cause et ce, seulement, afin d'éviter le pire. Frédéric Lordon, quant à lui, perçoit « un appel à un soulèvement de la conscience »[556], et « le jeu des chaînes de dépendance au long desquelles, les individus, séparément, sont tenus par leurs intérêts. »[557]. Ainsi au sein des entreprises, tous les individus, des managers dirigeants jusqu'aux employés, s'avèrent dépendre du bon vouloir de leur manager parce qu'ils en attendent une rémunération, une augmentation de celle-ci, voire des faveurs. Chacun de ces managers se montre au service de son manager et contraint ses managés à le servir ; Frédéric Lordon nomme cette dépendance « une structure hiérarchique de la servitude ». Au troisième millénaire donc, ce discours semble toujours d'actualité, nous en soulignons la pertinence. Nous ajoutons aux remarques de ces deux derniers auteurs, l'évocation de la séduction par La Boétie des gouvernés par les gouvernants, séduction recherchée comme la recherchent certains managers à l'égard de leurs managés, ainsi que l'évocation du savoir comme rempart de la servitude et garant de la liberté. Ce savoir qui garantit de l'habitude qui, selon Fernand Braudel, « envahit l'ensemble de la vie des hommes, s'y diffuse comme l'ombre du soir remplit un paysage. »[558], ombre qui heureusement parfois laisse place à la « lumière ». Mais qu'en est-il actuellement de la formation des hommes ? Leur formation s'ancre-t-elle dans l'histoire des hommes, leurs prédécesseurs ? Les invite-t-elle à réfléchir, à critiquer ? Dans l'exercice de leurs fonctions au sein des organisations les hommes disposent-ils des outils

555 *Cf.* GADOMSKI, Bernadette. *La Boétie : penseur masqué*. Paris : L'Harmattan, 2007, p. 176-188.
556 LORDON, Frédéric. *Capitalisme, désir et servitude : Marx et Spinoza*. Paris : La Fabrique, 2010, p. 31.
557 LORDON, Frédéric. *Capitalisme, désir et servitude : Marx et Spinoza*. Paris : La Fabrique, 2010, p. 40-41.
558 BRAUDEL, Fernand. *La dynamique du capitalisme*. Paris : Flammarion, 2008 (1re éd. 1985), p. 21

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

intellectuels leur permettant de se montrer aptes à décider par eux-mêmes, de ce qui, dans leur position, leur semble acceptable ou inacceptable. À propos de la formation des managers, nous émettrons quelques suggestions à la fin de ce chapitre.

2.5. Les expériences de Milgram et la servitude au travail

Des expériences menées dans la seconde moitié du XX^e^ siècle aux États-Unis[559] par le psycho-sociologue de l'université de Yale Stanley Milgram, peuvent-elles nous éclairer sur la servitude volontaire ?

Rappelons en quelques mots le protocole global de ces expériences. Ces expériences sont censément destinées à estimer l'efficacité de la punition sur les capacités de mémorisation. Elles créent des interactions entre trois personnages : premièrement un sujet « naïf », spécialement recruté à cet effet, dénommé ici l'*interrogateur-opérateur*, deuxièmement une « victime », en fait un acteur, dont les expériences sont censées mesurer les facultés de mémorisation, et troisièmement, un *expérimentateur*, incarnant l'autorité. La victime est censée avoir mémorisé des listes de mots. L'interrogateur-opérateur est chargé d'interroger la victime quant à celles-ci. En cas de réponses fausses de la part de la victime, ce qui alors se révèle être la majorité des cas, l'interrogateur-opérateur les sanctionne par des décharges électriques, qui, en fait, sont simulées ; mais la victime mime les désagréments que sont censées provoquer les décharges, puis se plaint au fur et à mesure qu'augmente, au cours de l'expérience, la puissance des décharges. En cas de réticence de l'interrogateur-opérateur à provoquer le choc électrique, l'expérimentateur l'y incite, ou le lui ordonne. Et dans une large majorité des cas l'interrogateur-opérateur, à l'incitation de l'expérimentateur, continue de délivrer les décharges électriques jusqu'au seuil de dangerosité de celles-ci. Mais, moins dociles, au cours de ces expériences, certains interrogateurs-opérateurs éprouvent des scrupules à obéir à l'expérimentateur, et entrent alors en conflit avec eux-mêmes : il s'agit pour eux de se décider à satisfaire les incitations venant de l'autorité (l'expérimentateur) ou de se décider à les refuser, et de tenir ainsi compte des plaintes de la victime. En définitive certains choisissent tout de même d'entrer en conflit avec l'autorité. Il convient de préciser qu'aucun n'encourait de risque.

559 Ceci n'est pas tout à fait anodin : aux États-Unis d'Amérique les exécutions capitales ont lieu par électrocution, « sur la chaise électrique ».

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

Dans la préface de son livre *Soumission à l'autorité*[560], Stanley Milgram considère deux composantes majeures dans la structure de son étude expérimentale. La première à considérer, c'est que préalablement à l'expérience, le parti est pris d'ordonner à un sujet naïf d'administrer des décharges électriques de plus en plus violentes à une victime qui proteste. La seconde composante s'avère être que l'environnement, le contexte, la situation dans laquelle se situe le sujet naïf influence fortement les résultats de l'expérience. En effet dans une des expériences nommée le « feeback vocal »[561] (le sujet naïf ne voit pas la victime mais l'entend seulement) : le nombre des interrogateurs-opérateurs allant jusqu'au bout est alors de soixante-deux et demi pour cent. Dans une autre, nommée « deux pairs se rebellent »[562] (le sujet naïf est placé entre deux pairs, des acteurs, qui se rebellent à un moment donné contre l'expérimentateur), ce nombre descend alors à dix pour cent. Milgram en déduit que l'obéissance n'est pas seulement une question de personnalité mais que « les conditions spécifiques de la situation [...] sont d'une importance capitale dans la détermination de la soumission ou de la rébellion »[563]. Ce psycho-sociologue avance dans sa conclusion, que majoritairement, lorsque les hommes sont placés au sein d'une structure hiérarchique, ils sont capables de mettre de côté leur humanité, leurs valeurs individuelles, et se bornent à obéir à l'autorité légitime sans tenir compte des conséquences de leurs actes.

À la fin des années 1990, Eugène Enriquez regrettait que les managers dirigeants préfèrent des hommes qui les idéalisent aux hommes « de sublimation »[564]. Cet auteur, invitant les salariés « à faire un constat lucide » relativement au management pratiqué dans les entreprises afin de gagner en autonomie, observe « qu'il est plus tentant pour la plupart d'être soumis que d'être rebelle »[565] et s'accorde ainsi avec La Boétie et Milgram. Philippe d'Iribarne, spécialisé en sociologie des organisations, précise que la manière de servir dépend du comportement de l'homme qui est servi, et de l'habitude — en ce qui concerne l'habitude, à l'instar de La Boétie. En France, « S'il lui [au managé] est peu tolérable d'être en

560 *Cf.* MILGRAM, Stanley. *Soumission à l'autorité : un point de vue expérimental*. Paris : Calmann-Lévy, 1974/1974. (Titre original : *Obedience to Authority : An Experimental View*), p. 12.

561 « Proximité de la victime », *Cf.* MILGRAM, Stanley. *Soumission à l'autorité : un point de vue expérimental.* Paris : Calmann-Lévy, 1974/1974. (Titre original : *Obedience to Authority : An Experimental View*), p. 51-62.

562 « Effet de groupe ».*Cf.* MILGRAM, Stanley. *Soumission à l'autorité : un point de vue expérimental*. Paris : Calmann-Lévy, 1974/1974. (Titre original : *Obedience to Authority : An Experimental View*), p. 143-153.

563 MILGRAM, Stanley. *Soumission à l'autorité : un point de vue expérimental*. Paris : Calmann-Lévy, 1974/1974. (Titre original : *Obedience to Authority : An Experimental View*), p. 13.

564 ENRIQUEZ Eugène. *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*. Paris : Desclée de Brouwer, 1997, p. 137.

565 ENRIQUEZ Eugène. *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*. Paris : Desclée de Brouwer, 1997, p. 51.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

position servile, c'est bien volontiers qu'il rend service, pour peu qu'on sache le lui demander avec les égards qu'il mérite »[566], le manager devant le considérer et non l'avilir. Les français, s'ils se montrent rebelles vis-à-vis des lois, des normes, où qu'ils se situent, se font un point d'honneur d'assumer leurs responsabilités, ainsi cet honneur les préserve de négocier ou d'accepter un contrat dégradant selon eux ; ils rejettent la servilité. Outre la tendance comportementale observée en France, cet auteur analysant au sein de deux autres pays la diversité des cultures nationales, distingue des « manières de vivre en société » héritées des traditions. En Amérique, les Américains privilégient les relations contractuelles, que cela soit entre les syndicats et les directions d'entreprise, ou entre les différents niveaux de management, où les relations reposent sur des objectifs contractualisés. Les salariés savent se montrer raisonnables à conditions que l'employeur soit disposé à payer un prix à la hauteur du service rendu, et que chacun expose clairement ses exigences. Toutefois, ces contrats ou leur discussion sont fortement influencés par la puissance des communautés concernées, omniprésentes dans ce pays. Le lien entre les hommes est donc à la fois communautaire et contractuel. Aux Pays-Bas, la discussion entre les managers et leurs managés demeure permanente ; après avoir parlementé, argumenté au vu de données factuelles, les protagonistes trouvent le chemin de la conciliation et respectent leurs engagements ; toutefois, au moindre changement, la discussion s'ouvre à nouveau.

Évidemment, il ne s'agit que de tendances comportementales ; au sein de chacun de ces pays, une multitude de tendances spécifiques existent. Ces tendances, qu'elles relèvent d'un pays, d'une entreprise ou d'une profession, méritent d'être connues et estimées, nous semble-t-il, par les managers, s'ils souhaitent reconnaître leurs managés dans leur entièreté, et exercer subtilement leur profession. L'adaptation de l'attitude du manager à l'égard des hommes dont il est responsable — et pas seulement à l'égard de son manager à lui — et à son environnement, nous paraît nécessaire ; des études menées par des psychologues peuvent aussi éclairer sa conduite ainsi que le peuvent quelques principes managériaux.

566 D'IRIBARNE, Philippe. Principes universels et traditions locales. In THUDEROZ, Christian. *Histoire et sociologie du management* : *doctrines, textes, études de cas*. Lausanne : Presses polytechniques et universitaires romandes, 2006, p. 230.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

3. MODES THÉORIQUES DE MANAGEMENT

L'intention ici n'est pas d'exposer de façon chronologique, détaillée et exhaustive, les nombreux courants managériaux théorisés au XIX^e^ et au XX^e^ siècles, nombre d'auteurs[567] y excellent ; nous résumerons seulement succinctement ceux que nous considérons fondamentaux, beaucoup de ces courants n'étant que des déclinaisons d'autres courants. Nous les présenterons par modes de management, nous limitant à ceux rencontrés de façon significative au cours de notre carrière professionnelle ainsi que lors de l'enquête. Il convient de souligner, contrairement à ce que certains auteurs laissent croire lors de la présentation par trop séquencée temporellement des théories managériales, que les principes de ces théories, au lieu de se succéder, souvent s'entremêlent, des oubliés resurgissent, pour preuve l'exemple des principes de la taylorisation qui demeurent au XXI^e^ siècle. Aussi constatons-nous que nombre de méthodes, que nous préférons dénommer « recettes », qui se voient diffusées à grand renfort médiatique, demeurent souvent à leur état, puisque ces recettes semblent peu actives au sein des organisations, ou pour le moins, vite oubliées, une nouvelle se substituant à la précédente. Nous exposerons très brièvement quelques principes développés actuellement ; ensuite nous tenterons de comprendre des réactions psychologiques engendrées par quelques modes managériaux — directif, participatif, laxiste — que nous étudierons plus loin, et auxquels nous adjoindrons le mode coopératif.

3.1. Bref récapitulatif de principes managériaux : fin du XX^e^ – début du XXI^e^ siècle

Selon des enseignants en sciences de gestion, ou de disciplines proches, les deux dernières décennies furent marquées par la croyance en l'individu influant sur les résultats de l'entreprise ; alors la formation pour développer les compétences des salariés s'intensifia, « responsabilisation, initiatives, leadership, créativité... »[568] furent à l'honneur. Puis, découvrant les limites de ces méthodes où les exigences à l'encontre des êtres humains dépassèrent les bornes acceptables, ces méthodes furent reléguées au début du troisième millénaire, pour se voir remplacées par l'analyse et l'édiction du travail selon la modalité des réseaux sociaux, puisque, soudain, se révéla que presque tous les salariés travaillaient avec

567 *Cf*. la bibliographie.

568 BARET, Christophe. PICQ, Thierry. De l'utilité et du bon usage des réseaux sociaux en management. In PRAS, Bernard (coord.). *Management : enjeux de demain*. Paris : Vuibert, 2009, p. 41.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

autrui ; il fallait donc étudier la chose et appliquer les théories résultant des études menées. Une théorie en chasse une autre, une théorie toujours qualifiée de plus innovante que le précédente, sous-entendue meilleure, capable de résoudre tous les problèmes inhérents au management, pour le moins selon les prétentions de la théorie. Par exemple dans un environnement hyper-moderne (celui des années 2000/2007), en résumé, les principes organisationnels reposent sur « le pouvoir faire, l'autonomie et la responsabilité des équipes de travail »[569], la formation, notamment celle des managers, la polyvalence, la communication, la considération des contradictions entre les différents acteurs, aussi convient-il de donner du sens au travail collectif et de promouvoir l'auto-organisation ; s'invite aussi l'établissement d'« un véritable rapport de séduction avec les salariés »[570]. Bref rien de véritablement nouveau, sauf peut-être la volonté affichée de prendre en compte les contradictions.

En philosophie[571], à la même période, pour les entreprises publiques, Sylvie Trosa propose un management postburocratique selon deux logiques ; la première fondée sur la définition de valeurs, de principes d'action librement mis en œuvre, et d'objectifs de résultat ; la seconde logique fondée sur « une dynamique d'apprentissage et non sur une absolue vérité », où « confiance », « autorégulation et droit à l'erreur » sont admissibles ainsi que sur « un management par les priorités et les valeurs ».

3.2. Psychologie et modes de management

Souvent les managés l'oublient, leur attitude à l'égard de leur manager influe sur le comportement de ce dernier comme le constatait déjà La Boétie. Lors de notre enquête, une employée travaillant chez Kaumaerv — Elsa — relate des situations où sa manager agit de manière différente selon le comportement de ses managées ; à l'une d'elle, cette manager inflige des contrariétés inutiles sans considération de sa santé fragile, cette managée ne répliquant jamais, alors que depuis qu'Elsa affirma nettement une certaine liberté d'action par

569 PLANE, Jean-Michel. L'hypermodernité : vers un nouveau management ? Accompagner les mutations et dépasser les contradictions. In PRAS, Bernard (coord.). *Management : enjeux de demain*. Paris : Vuibert, 2009, p. 320;

570 DUDEZERT, Aurélie. Comment intégrer la génération "Millenials" à l'entreprise. In PRAS, Bernard (coord.). *Management : enjeux de demain*. Paris : Vuibert, 2009, p. 333. D'autres auteurs en sciences de gestion soulignent une « manipulation séductrice », *cf*. VIGNON, Christophe (coord.). *Le management des ressources humaines dans la grande distribution*. Paris : Vuibert, 2009, p. 184.

571 *Cf*. TROSA, Sylvie. *Vers un management post bureaucratique : La réforme de l'État, une réforme de la société*. Paris : L'Harmattan, 2006, p. 236-257.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

rapport à un congé maladie, sa manager n'émet plus aucun commentaire à ce sujet. Souvent aussi les managers négligent l'incidence de leur comportement sur celui de leurs managés. Le psychologue Kurt Lewin (1890-1947) l'observa. Effectivement, en étudiant quatre groupes composés de cinq enfants dirigés différemment par des adultes qui adoptent des styles autocratique ou démocratique ou de laisser-faire, laxiste, ce psychologue[572] et son équipe constatèrent que les comportements diffèrent en fonction de l'attitude du leader ; l'interdépendance fut donc observée entre le mode de management, l'environnement et le comportement humain. Lorsque l'adulte se montre autocrate, directif, autoritaire envers les enfants, décide tout seul sans discuter avec eux, les contraint à un espace limité, un de ces enfants devient agressif et les quatre autres apathiques. La force de l'adulte réduit la force des enfants, leurs activités intellectuelles, tous les comportements révèlent de la frustration et de la tension. Dans le style démocratique où les décisions sont prises en concertation entre les enfants et l'adulte, les enfants développent un comportement solidaire et l'esprit de groupe, l'interaction favorise l'apprentissage indépendamment de l'adulte, les enfants gagnent ainsi en autonomie. Dans le troisième comportement, le laxiste où l'adulte laisse faire et n'intervient qu'à la demande des enfants, ils développent un fort taux d'agressivité. En modes managériaux ces styles correspondent, premièrement, à un mode directif où le manager dicte des ordres et impose ses décisions sans prendre part à la vie du groupe, deuxièmement, à un mode participatif où les décisions relèvent d'un consensus collectif, le manager considérant les avis de ses managés, les objectifs à atteindre étant décidés en commun ainsi que le partage des responsabilités, troisièmement, à un mode de management laxiste ou permissif où généralement un manager féru de technique se concentre sur ses tâches sans trop s'attarder sur celles de ses managés. Nous examinerons théoriquement et empiriquement ces trois modes de management, auxquels nous adjoindrons un quatrième, le mode coopératif. Préalablement étudions les théories de Blake et Mouton et de McGregor.

Plus récemment, dans les années 1960, les docteurs en psychologie industrielle Robert Blake et Jane Mouton[573] distinguent deux dimensions du management : d'une part, le « degré d'intérêt porté aux impératifs de production », d'autre part le « degré d'intérêt porté aux problèmes humains ». Chacun des degrés se voit exprimé sur une échelle de un à neuf —

572 *Cf*. ALLARD-POESI, Florence. Kurt Liwin : de la théorie du champ à une science du social. In CHARREIRE, Sandra. HUAULT, Isabelle (Dir.). *Les grands auteurs en management*. EMS, 2009, p. 501-522.

573 *Cf*. BLAKE, Robert. MOUTON, Jane. Les deux dimensions du management. In THUDEROZ, Christian. *Histoire et sociologie du management* : *doctrines, textes, études de cas*. Lausanne : Presses polytechniques et universitaires romandes, 2006, p. 144-148.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

l'une à la verticale, l'autre à l'horizontale — il est donc possible de procéder à toutes les combinaisons possibles de styles managériaux. Ces psychologues en étudient plus particulièrement cinq. Premièrement, le style 1,1 où les deux degrés d'intérêt sont faibles, se rencontre plutôt chez les managers travaillant dans des unités de chaînes de montage automatiques ; le travail demandant peu de réflexion, le manager est peu sensible aux événements humains ou matériels, il « laisse faire et accepte tout » ; ce style s'apparente à un management laxiste ou abandon. Deuxièmement, le manager concentre toute son attention sur le « bien-être » de ses collaborateurs en adoptant le style 1,9 ; si ce style s'avère confortable pour les salariés, il est difficilement concevable dans une entreprise où la demande de rentabilité règne, par exemple, dans les entreprises fortement concurrencées où, à l'inverse, le troisième style, celui 9,1, se rencontre parfois. Les managés y sont soumis au manager qui décide seul, essentiellement pour le bien de la production et à minima à l'égard du bien des hommes, la notion d'équipe de travail est inexistante, le mode de management est directif. Quatrièmement, le style de management 5,5, vraisemblablement le plus répandu, selon ces auteurs, dans les grandes entreprises publiques, suppose un manager qui se préoccupe à moitié du « bien-être » de ses collaborateurs, à moitié des impératifs de production. Ce style repose sur le compromis. Si les résultats peuvent être satisfaisants, parfois il peut compromettre des évolutions appréciables, le conformisme y étant préféré ; la production atteint un niveau acceptable, les employés sont relativement satisfaits grâce à des signes de considération tels que la discussion. Dans une entreprise empruntant ce style 5,5 qui peut être rapproché du style participatif tout comme le suivant, chacun des protagonistes peut trouver satisfaction. Le dernier et cinquième style, le 9,9, remporte la préférence de ces auteurs qui le considèrent « le plus évolué » de tous, les autres étant seulement des « pis-aller » ; nous partageons leur opinion. La considération égale des hommes et de la production conduit les managers optant pour ce style, à rechercher le meilleur à tous les niveaux, les hommes étant respectés et pour eux-mêmes, et pour leurs capacités, et pour leurs résultats. Les relations entre les managés et leur manager reposent sur la confiance, le respect réciproques et mutuels ; la discussion entre eux est entretenue clairement et sans équivoque, elle est libre et sans contrainte, chacun agissant de manière responsable et raisonnable. Ce style privilégie la démocratie, la participation de chacun à la définition des procédures et des objectifs, incite à la créativité tout en estimant la productivité ; il engendre l'estime de soi. Considérant de nombreux témoignages de managers ayant été formés, puis ayant adopté le style 9,9, Robert Blake et

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

Jane Mouton affirment, sous réserve d'une étude sur une durée d'un demi-siècle, disent-ils, « que la production a toujours été sensiblement accrue, et que chacun a trouvé en la réalisant une satisfaction personnelle plus grande. »[574].

Proche par la part humaine du style 9,9, la théorie Y, invite les managers à présumer six logiques humaines ; le psychologue Douglas McGregor[575] initia un couple de théories, les théories X et Y, antagoniques l'une de l'autre, offrant aux managers deux possibilités fort différentes de raisonner à l'égard de leurs managés. La première des logiques de raisonnement de la théorie Y laisse supposer que les hommes apprécient naturellement le travail autant que le repos, et que le travail exercé volontairement, peut leur procurer des satisfactions, alors qu'ils l'éviteront, dans la mesure du possible, si des sanctions sont à la clef. La deuxième logique affirme que des moyens, autres que le contrôle et la sanction, incitent les hommes à agir de manière autonome et responsable vis-à-vis de leurs objectifs en s'auto-contrôlant. Dans la troisième logique de raisonnement, afin d'atteindre leurs objectifs, les hommes agissent en fonction des récompenses potentielles, qui s'avèrent d'abord être pour leur satisfaction personnelle, pour se réaliser. Les quatrième et cinquième logiques de la théorie Y supposent que, généralement, les hommes apprennent à rechercher les responsabilités, sauf si leur expérience les en dissuade, qu'ils savent être inventifs pour résoudre les problèmes qu'ils rencontrent dans leurs activités. La sixième, en guise de conclusion, accentue la démonstration suivant laquelle les hommes possèdent d'immenses capacités ; ce psychologue observe qu'elles sont peu utilisées dans les entreprises industrielles des années 1960 aux États-Unis, et principalement les capacités intellectuelles. Ainsi, si les managers offrent à leurs managés des conditions où l'autonomie, la prise de responsabilités, d'initiatives, d'apprentissages, permettent à ces managés de se réaliser, de s'estimer, la réussite de l'entreprise est en œuvre ; le mode de management s'apparente alors à un mode participatif ; les managés et les managers y trouvant leur compte. En revanche, dans la théorie X, le mode est directif et s'apparente au style 9,1 de Blake et Mouton, les managers considèrent que les hommes sont paresseux et n'apprécient pas de travailler ; par l'intermédiaire de normes à appliquer et par un contrôle incessant, les managers contraignent, soumettent les managés sous peine de sanctions parce que, pensent-ils, seule la contrainte peut

574 BLAKE, Robert. MOUTON, Jane. Les deux dimensions du management. In THUDEROZ, Christian. *Histoire et sociologie du management* : *doctrines, textes, études de cas*. Lausanne : Presses polytechniques et universitaires romandes, 2006, p. 148.

575 *Cf*. MCGREGOR, Douglas. La dimension humaine de l'entreprise. In THUDEROZ, Christian. *Histoire et sociologie du management* : *doctrines, textes, études de cas*. Lausanne : Presses polytechniques et universitaires romandes, 2006, p. 149-155.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

augmenter l'efficacité au travail ; nonobstant la production se réalise, mais des mécontentements, de l'hostilité peuvent naître ainsi. Il convient de souligner que le mode de management selon la théorie Y demande, de la part des managers, de l'ingéniosité, afin de découvrir les ressorts qui font agir chacun de leurs managés, suppose donc que les managers se montrent attentionnés à l'égard de leurs managés ; en revanche, dans le mode managérial selon la théorie X, les managers se contentent d'appliquer des méthodes rationnelles, des normes. Dans cette dernière théorie, les intérêts économiques de l'entreprise font l'impasse sur les intérêts des hommes qui sont considérés, par leurs employeurs, suffisamment récompensés par leur salaire et leur statut ; dans la théorie Y, les intérêts de chacun des protagonistes convergent, et les buts personnels et le but collectif, ces buts se voyant associés. Toujours dans la théorie Y, pour favoriser le succès de l'entreprise, les salariés doivent s'estimer fortement et sincèrement engagés vis-à-vis de l'objectif collectif en s'auto-dirigeant et en s'auto-contrôlant, ainsi les contrôles hiérarchiques peuvent-ils être nettement allégés ; si le manager représente encore l'autorité, généralement, il n'en fait pas usage.

Certaines critiques négatives de la théorie Y allèguent que cette théorie peut engendrer des hommes tels que présupposés par la théorie X ; toutefois, elle mérite d'être mise en œuvre, sinon comment connaître les capacités des managés, l'innovation qui en procède. Toutefois, ces deux modes de management ne sont pratiquement jamais aussi tranchés, la théorie Y étant la perfection que les managers peuvent tenter d'atteindre et la théorie X, la caricature à éviter ; souvent les managers usent, plus ou moins, de l'un et de l'autre de ces deux modes, comme nous l'exposerons dans les résultats de la recherche.

Toujours suivant des études psychologiques, souvent évoquée lors des formations managériales la célèbre pyramide d'Abraham Maslow (1908-1970), ou pyramide des cinq besoins des hommes au travail, réserve une part trop importante, selon le professeur en sciences de gestion Omar Aktouf[576] — opinion que nous partageons par expérience — aux besoins physiologiques ou besoins vitaux, tels que celui de se nourrir, et aux besoins de sécurité, qui représentent le fondement indispensable pour la survie de l'homme. Le manager Chester Barnard (1886-1961)[577], à l'inverse de la pensée taylorienne, minimise l'importance des gratifications financières ou matérielles accordées aux salariés. Depuis longtemps, en France, les besoins physiologiques sont satisfaits pour les personnes qui travaillent ; ainsi les

576 *Cf*. AKTOUF, Omar et *Al*. *Le management entre tradition et renouvellement*. Montréal : Gaëtan Morin Éditeur, 2006 (1re éd. 1989), p. 175, note de bas de page.

577 *Cf*. BARABEL, Michel. MEIER, Olivier. *Manageor : les meilleures pratiques du management*. Paris : Dunod, 2006, p. 28.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

managers devraient-ils, nous semble-t-il, considérer davantage les trois autres besoins qui relèvent véritablement des relations humaines, sociales, qui sont les besoins d'appartenance, de reconnaissance et d'estime, ainsi que les besoins de réalisation et d'accomplissement personnels ; la réalisation et l'accomplissement personnels impliquant une certaine liberté d'action. Il n'est pas question de nier la primauté des premiers besoins, toutefois, ils relèvent d'une politique générale d'entreprise, voire sociétale, puisqu'il s'agit, principalement, de la fixation du salaire minimum, ou d'assurer la garantie de l'emploi, alors que les trois autres besoins intéressent directement le comportement des managers à l'égard de leurs managés. Généralement, considérant les marges de manœuvre que tous les managers entendus affirment posséder, ces managers par leur mode de management, peuvent fortement influer sur la satisfaction de ces trois autres besoins, encore plus lorsque ces managers exercent en qualité de managers dirigeants, voire même, de managers intermédiaires.

Voyons la mise en œuvre en management de ces études psychologiques. Commençons par le mode directif.

3.3. Le management directif

Le management suivant un mode directif ou autocratique ou autoritaire, s'appuie sur un ou plusieurs managers, souvent les uns se succédant hiérarchiquement aux autres, qui dictent leurs directives, les normes à appliquer, à des managés qui les exécutent sous la contrainte sans pouvoir les discuter ; ces normes sont précises et laissent peu de place à l'initiative. Ce mode peut être considéré descendant, selon l'idée communément admise que la direction générale de l'entreprise se situe en haut d'une pyramide et les lieux de production en bas de celle-ci. Certains, pour justifier une telle présentation de l'organigramme, ajoutent que le socle d'une pyramide constitue l'assise fondamentale de la pyramide et assure le maintient de son sommet ; certes oui, mais il n'en demeure pas moins que les employés et les ouvriers sont considérés « sous » les managers, et plus particulièrement sous leurs ordres. Après une brève formulation des fondements de ce mode, nous en examinerons plus loin quelques cas relatés par les personnes entendues lors de l'enquête ; nous procéderons à peu de chose près à l'identique au sujet de trois autres modes managériaux.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

3.3.1. Un ancrage théorique du management directif

De tout temps, la conduite des hommes en nombre s'opéra en mode directif, pendant longtemps, essentiellement, dans les armées et en agriculture (sous la forme de l'esclavage ou du servage). À l'ère moderne, l'accroissement de la population, l'élargissement de l'échange marchand, notamment dû au XVI[e] siècle à la puissance des foires internationales qui ouvrent à un marché mondial, engendra le développement aux siècles suivants des manufactures, développement qui obligea des hommes pauvres à travailler sous la contrainte de plus riches, au sein d'usines dont l'ampleur s'accrut sans cesse avec le temps. En sciences de gestion, une rupture semble être observée dès le XVIII[e] siècle ; précédemment, les responsables assumaient la gestion d'affaires, de propriétés, avec le concours d'hommes qu'ils guidaient, puis fut demandé à ces responsables de mieux organiser, « de subdiviser, de discipliner et de surveiller le travail de dizaines de personnes sans compétences précises. »[578], afin de rentabiliser toujours plus le capital investi. Ainsi au sein de l'appareil de production un rôle intermédiaire est créé, celui de contremaître qui contrôle et surveille les moindres faits et gestes des ouvriers ou des employés, et qui rend compte à son supérieur hiérarchique, un ingénieur spécialisé en fonction de la nature de la production ; cette surveillance que Karl Marx dénonce au sein des usines, à sa suite, Michel Foucault la dénonce dans nombre d'organisations[579]. Certains réfléchissent aux procédures, d'autres produisent, d'autres encore contrôlent et surveillent ; la division du travail s'accélère et se précise. Déjà Xénophon célèbre les avantages de la division du travail, en précisant que « les mets qu'on servait chez Cyrus étaient mieux apprêtés qu'ailleurs »[580] parce que chacun de ses cuisiniers était spécialisé dans un type de préparation, par exemple un pour rôtir les viandes, l'autre pour les faire bouillir. Également la qualité des objets était supérieure dans les grandes villes par rapport aux petites, dans les grandes un homme ne fabriquait qu'un seul type d'objet, voire même qu'une partie seulement d'un objet, notamment dans la confection vestimentaire, où l'un coupait le tissu et l'autre l'assemblait, ainsi que dans la fabrication de chaussures ; alors que dans les petites villes, le même artisan fabriquait, ou un lit ou une porte ou des charrues, afin de pouvoir subvenir à ses besoins ; il construisait même parfois sa maison. Ainsi, selon Xénophon,

578 AKTOUF, Omar et *Al*. *Le management entre tradition et renouvellement*. Montréal : Gaëtan Morin Éditeur, 2006 (1re éd. 1989), p. 15.

579 *Cf*. FOUCAULT, Michel. *Surveiller et punir : naissance de la prison*. Paris : Éditions Gallimard, coll. telgallimard, 1975, p. 201-208.

580 XÉNOPHON. *Œuvres complètes de Xénophon*. Traduit et présenté par Eugène Talbot. Paris : Librairie de L. Hachette et Cie, 1867. Tome second, 544 p. Cyropédie ou Éducation de Cyrus, VIII, 2, p. 396.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

l'individu qui est spécialisé dans un type d'objet, excelle à sa fabrication. Plus de deux millénaires plus tard, la division du travail s'est intensifiée, la confection d'un vêtement est effectuée par un nombre bien plus grand encore de personnes que ce ne pouvait sans doute être le cas dans l'empire perse. Cette production se voit maintenant assurée par une ou plusieurs dizaines de personnes, chacune ayant à sa charge une petite opération seulement relative à la production d'un seul objet. Adam Smith (1723-1790)[581] suppose que l'homme ne travaille que dans son propre intérêt mais parfois, sans même le savoir, guidé par la « main invisible », il contribue à l'intérêt social. Cette main invisible, c'est le marché, qui règle sa propre évolution par le jeu de la concurrence, équilibrant, régulant les intérêts de chacune des parties ; d'une part, la main invisible tire les prix de vente à la baisse et limite ainsi le gain des entrepreneurs, d'autre part, elle augmente les salaires des ouvriers grâce à la pénurie de main d'œuvre qualifiée, tout particulièrement en période de forte croissance industrielle. Cet auteur célébra cette division du travail à quelques nuances près ; dans la fameuse manufacture d'épingles, leur fabrication est divisée en dix-huit opérations qui offrent un gain de productivité, d'innovation, d'habileté. C'est sur ce dernier gain, l'habileté, que la théorie de cet auteur achoppe ; effectivement, Adam Smith redoute l'abrutissement pour les hommes qui exercent un seul et même geste des heures durant, alors que la diversité des tâches oblige à la réflexion, et améliore les capacités, non seulement physiques mais intellectuelles. À ces deux époques (celle de Cyrus ou de Xénophon, celle d'Adam Smith), les travailleurs voyaient encore achevés les objets qu'ils contribuaient à fabriquer, en revanche, au début du troisième millénaire, les différentes pièces d'un objet peuvent être produites dans de multiples lieux et être assemblées dans un autre encore, si bien que quelquefois l'ouvrier sait à peine à quoi il participe.

3.3.2. La division du travail : manuel et intellectuel

À partir de leurs propres observations en leur qualité d'ingénieur, Henri Fayol (1841-1925) et Frederik Winslow Taylor (1856-1915), deux des principaux fondateurs des théories managériales, formalisent des méthodes de travail déjà en vigueur ou initiées par eux, Fayol au niveau de la gestion administrative et du rôle des managers dirigeants, Taylor au niveau de la production et des rôles des managers de la ligne hiérarchique de cette

581 *Cf*. AKTOUF, Omar et *Al*. *Le management entre tradition et renouvellement*. Montréal : Gaëtan Morin Éditeur, 2006 (1re éd. 1989), p. 25-29.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

production ; ces méthodes morcelant toujours un peu plus le travail. Commençons par examiner les principes tayloriens extrêmement contraignants, où l'ouvrier qualifié du XIX^e siècle est transformé par des managers dirigeants, en ouvrier spécialisé exécutant des gestes conçus et contrôlés par d'autres. Encore au début du XXI^e siècle certaines entreprises, notamment de services, puisent certaines de leurs méthodes dans le taylorisme.

Selon Georges Friedmann, si Taylor n'inventa pas la division du travail, il sépara radicalement le « travail intellectuel du travail manuel », scinda la pensée et l'exécution du travail. Taylor répondit même un jour à un ouvrier qui l'apostrophait : « On ne vous demande pas de penser, il y a ici d'autres gens qui sont payés pour cela. »[582]. Il initia aussi « des fiches d'instructions » ; ce type de fiches est toujours en vigueur, et notamment distribuées à chacun des Employés de Libre Service travaillant dans certaines entreprises de la grande distribution. Constatant des inefficacités nuisibles à la production dans les usines, de la mésentente entre les ouvriers ou employés et les managers — les managers manquant de formation se trouvent peu en capacité de contribuer au travail de leurs managés —, Frederik Winslow Taylor expérimente et théorise les principes d'un « management scientifique » afin d'augmenter la productivité. Premièrement, chaque salarié se voit recruté pour un poste précis, en fonction de ses capacités testées volontairement ; ensuite, la formation remédie aux évolutions du travail. Deuxièmement, après une recherche scientifique par les managers de la meilleure méthode pour opérer chaque tâche, du temps de réalisation optimal de chacune d'elles, le *one best way* est décidé ; en d'autres termes, l'unique et la meilleure méthode se voit imposée par les managers aux ouvriers, auxquels les managers attribuent le seul et meilleur poste en considération de la capacité de chacun des ouvriers concernés. Ensuite l'encadrement est chargé de contrôler en permanence l'application rigoureuse de la méthode et du suivi des tâches. Troisièmement, la division du travail suppose une définition précise du rôle de chacun au sein des ateliers et du bureau d'étude. Les ouvriers exécutent ce que les ingénieurs ont conçu, sans qu'aucune communication ne soit envisageable entre les deux groupes ; cette division est à la fois horizontale, entre les personnes des différents services et verticale, entre les personnes des différents niveaux de responsabilités, chacun des services possédant sa propre hiérarchie. Les membres du bureau d'étude gèrent ce qui se situe en amont et en aval de la production, y compris la gestion administrative des salariés et la discipline, les contremaîtres organisent la production et planifient le travail des ouvriers. Quatrièmement, le

582 FRIEDMANN, Georges. *Le travail en miettes*. Paris : Gallimard, 1964, p. 89.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

salaire des ouvriers est proportionnel au travail fourni, à leur rendement ; deux limites l'encadrent, une vers le bas qui ouvre droit au salaire fixe et qui, lorsque l'ouvrier ne produit pas assez journellement, déclenche son licenciement, et une vers le haut qui, lorsque l'ouvrier produit davantage que le quota minimum, ouvre droit à une prime. Cependant le montant de la prime est limité, sous prétexte que les ouvriers pourraient utiliser leur argent à mauvais escient ; le surplus de production est converti en primes qui alimentent les caisses de l'action sociale (logement et éducation) de l'entreprise. Auparavant, le travail des ouvriers était souvent ignoré des responsables, le taylorisme y implique directement les managers, puisqu'ils doivent le concevoir, le prévoir, jusque dans ses moindres détails gestuels et temporels ; tout doit être pensé, réfléchi, calculé, prévu, rationalisé, afin de ne laisser aucune place à l'initiative de l'ouvrier. La production est considérée seulement d'un point de vue technique, une abstraction totale de l'ouvrier et des relations humaines est faite ; au service d'une production maximisée, les gestes des ouvriers, tous à l'identique, sont examinés comme des outils indépendants des êtres humains, qui deviennent invisibles[583]. À la suite de Frederik Winslow Taylor, Henri Ford (1863-1947) rationalisa encore un peu plus le travail des ouvriers — en inventant le travail à la chaîne automatique — où ces derniers, en plus de faire une gestuelle identique pendant des heures, sont postés à un même endroit, sans plus avoir à se déplacer pour aller chercher les pièces nécessaires à la fabrication, ces pièces leur étant amenées automatiquement. Leur travail est donc obligatoirement rythmé par l'avancement de la chaîne, dont la vitesse est réglée par le contremaître, et parfois adaptée en fonction des ouvriers les plus rapides, ou des besoins de la production[584].

Les principes d'Henry Fayol nous semblent plus empreints de pragmatisme que ceux de Taylor qui exerça dès trente-quatre ans en qualité de consultant en production industrielle, alors que Fayol fit toute sa carrière aux Houillères de Commentry en tant qu'ingénieur, puis de directeur, pour finir administrateur. De plus, Fayol pense l'organisation dans son ensemble, d'un point de vue administratif et de la direction de l'entreprise ; sa conception est encore largement mise en œuvre au sein d'entreprises publiques ou privées. Dans l'entreprise, il distingue six services. Le service technique dont les membres sont chargés de la production, de la transformation d'un produit en objet commercialisable ; produit qui a été acheté, objet qui sera vendu par les salariés du service commercial. Les

583 *Cf*. BARABEL, Michel. MEIER, Olivier. *Manageor : les meilleures pratiques du management*. Paris : Dunod, 2006, p. 14-17.

584 *Cf*. notamment à ce propos : LINHART, Robert. *L'Établi*. Paris : Éditions de Minuit, 1978. 178 p.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

membres du service financier et ceux du service comptable, gèrent les finances et la comptabilité de l'entreprise (recherche et placement de capitaux pour les uns, gestion physique et financière des marchandises, établissement des salaires, des bilans, pour les autres). Les personnes travaillant dans un cinquième service dédié à la sécurité, assurent celle des salariés et des marchandises. Pour finir, les managers, y compris les dirigeants, sont regroupés dans un dernier service, celui des opérations administratives, afin d'administrer l'organisation, de prévoir, d'organiser, de commander, de coordonner et de contrôler. Ensuite, Fayol approfondit l'étude du service administratif, qu'il détailla en quatorze postulats que nous regroupons sous trois ensembles ; le premier ensemble, intitulé la division du travail, le deuxième, le comportement des hommes, et le troisième, les obligations de l'entreprise représentée par son patron. Dans le premier ensemble, le fondement de ces postulats repose encore et toujours sur la division du travail, cet auteur la considérant en adéquation avec la nature humaine, et pourvoyeuse de productivité, l'installe à tous les niveaux de l'entreprise : dans les ateliers, où chaque homme possède sa place sans empiéter sur celle des autres, ainsi qu'il en est de chaque matériel, dans le service administratif également, où seuls les managers dirigeants se voient habilités à donner les ordres majeurs, et où doivent converger toute information, tout ordre. Un seul et unique manager transmet les informations et les ordres à un certain nombre de salariés, afin d'éviter toute contradiction dans la conduite des hommes ; également chaque production dans son entièreté, ne relève que d'un seul responsable ; chacun communiquant et rendant compte à son manager ou à ses managés directs, sans jamais outrepasser un niveau hiérarchique ; tout est parfaitement divisé et clairement réparti. Après avoir organisé le travail et la communication selon un premier ensemble de postulats se référant à la division du travail, un deuxième ensemble régit le comportement des hommes. Les managers se voient investis de responsabilités dont ils sont amenés à répondre, leur manquement pouvant entraîner des sanctions ; aussi sont-ils investis de l'autorité qui suppose obéissance au règlement de leur part et de la part de tous les salariés, ainsi qu'est supposé l'assujettissement à l'intérêt général de l'entreprise, qui prime toujours sur l'intérêt particulier d'un individu ou d'un groupe d'individu. Le troisième ensemble de postulats s'intéresse aux obligations de l'entreprise, représentée par son patron, à l'égard des salariés ; la rémunération des salariés se doit d'être équitable, quel que soit ses principes (salaire fixe, journalier ou à la tâche, agrémenté ou non de prime, d'intéressement aux bénéfices ou autres gratifications) pourvu que les parties prenantes — salariés et employeurs — y trouvent satisfaction ; tous les

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

modes de rémunération présentant des avantages et des inconvénients selon Fayol. Au-delà du salaire, l'équité se voit prônée partout au sein de l'entreprise. Il convient aussi de veiller à la stabilité des salariés, puisque tout changement occasionne une perte de productivité pendant la période de formation ou d'adaptation d'un nouvel embauché ; changement qui occasionne également la perte de l'unicité souhaitée par les managers dirigeants, unicité entre les salariés, y compris entre les managers qui doivent paraître d'accord entre eux quant à leurs exigences et à leurs communications ; aussi l'ancienneté des salariés développe leur dévouement. Contrairement aux principes du taylorisme, Fayol privilégie les relations humaines en proscrivant le plus possible la communication écrite, pour préférer la communication orale. En plus de ces trois ensembles de postulats, un dernier principe diffère aussi de ceux de Taylor. En effet, Henry Fayol invite chacun des salariés à l'initiative, chacun pouvant proposer des choses et les réaliser, les propositions des ouvriers pouvant s'ajouter à celles des managers, voire les supplanter[585].

Même si Fayol envisage un soupçon de liberté avec le droit à l'initiative reconnu à chacun, et laisse une place à la communication orale, considérant ainsi quelque peu les êtres humains, ces principes semblent extrêmement peu flexibles, la contrainte et l'obéissance primant. Sa conception de l'administration valorisa les managers en les investissant de véritables responsabilités les obligeant à une formation au management, son exercice étant devenu une véritable profession. Cette conception suppose une organisation fortement hiérarchisée où la voie hiérarchique prévaut. Quelques décennies avant, Jean-Baptiste André Godin (1817-1888), patron avant-gardiste des usines éponymes, considérait que « l'administration des choses et le gouvernement des hommes » devaient revenir à des spécialistes, il souhaitait donc que certains ingénieurs soient formés à la conduite des hommes et non plus seulement à des techniques relatives aux matériaux et à la production[586].

Plus tard, mais toujours fidèle à la pensée rationnelle, scientifique, qui pour beaucoup de personnes semble immuable dans le management, même s'il en limite la portée, Herbert Simon (1916-2001)[587] invite les différents acteurs de l'entreprise à faire des choix, à décider, notamment à décider ou non de coopérer ou de participer. Cependant, cet auteur considère trois comportements humains à trois niveaux de l'entreprise ; les employés et les

585 *Cf.* AKTOUF, Omar et *Al*. *Le management entre tradition et renouvellement*. Montréal : Gaëtan Morin Éditeur, 2006 (1re éd. 1989), p. 53-67.

586 LALLEMENT, Michel. *Le travail de l'utopie : Godin et le familistère de Guise*. Paris : Les Belles Lettres, 2009, p. 327.

587 *Cf.* AKTOUF, Omar et *Al*. *Le management entre tradition et renouvellement*. Montréal : Gaëtan Morin Éditeur, 2006 (1re éd. 1989), p. 191-197.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

ouvriers qui exécutent les ordres ou prennent quelques décisions de routine ou automatiques, les managers qui décident suivant un cadre préétabli, les managers dirigeants qui créent, innovent et décrètent la politique générale.

Plus dogmatique encore que les précédentes théories exposées ici, parce que hégémonique dans les écoles de management, dans le monde économique et jusqu'au niveau de la gestion des États depuis la fin du XX[e] siècle la théorie de Michael Porter[588] s'appuie sur la maximalisation économique, et la compétition effrénée entre tous les acteurs, chacun occupé à chercher quelque « avantage concurrentiel » pour lui-même ou son entité, sans aucunement se préoccuper des autres. « Le positionnement par les coûts et le positionnement par la différenciation » s'avèrent être les deux « stratégies génériques » de cette théorie. Essentiellement, sont considérés les intérêts des managers dirigeants qui décident seuls, la centralisation étant de rigueur à l'exemple de la gestion administrative de Fayol. Cet auteur semble ignorer dans sa théorie toutes les théories un tant soit peu humanistes. Après avoir dénoncé vingt positions de la théorie portérienne, notamment le fait que la concurrence entre tous les hommes au niveau mondial soit préconisée, Omar Aktouf conclut ainsi son article sur cette théorie : « Il apparaît que le lecteur peut désormais se faire une idée des failles qui lézardent des pans entiers de la pensée de l'économie-management actuelle, laquelle est marquée par la vogue de la gouvernance et de la stratégie de l'entreprise. Cette pensée est largement dominée par les travaux de Michael Porter et de ses innombrables émules. »[589]. Cet auteur regrette que de nombreux étudiants en école de management soient formés selon une telle théorie, sans l'être à la critique.

Si les managers dirigeants veulent orienter leur mode de management vers un mode éthique qui, nous le verrons dans le mode managérial participatif, peut aussi être positivement productif, parfois même plus que le directif à condition que les objectifs de rentabilité soient raisonnables et non qu'ils s'apparentent à une recherche frénétique de leur maximalisation, il leur suffit de considérer, de reconnaître les employés ou les ouvriers non plus comme des objets, des moyens ou une ressource, mais comme des êtres humains doués d'intelligence et de sentiments, capables de discuter d'égal à égal, et de les associer aux décisions, ou pour le moins de les consulter, et d'estimer leur avis préalablement à leurs décisions.

588 *Cf*. AKTOUF, Omar et *Al*. *Le management entre tradition et renouvellement*. Montréal : Gaëtan Morin Éditeur, 2006 (1re éd. 1989), p. 209-222.

589 AKTOUF, Omar et *Al*. *Le management entre tradition et renouvellement*. Montréal : Gaëtan Morin Éditeur, 2006 (1re éd. 1989), p. 222.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

3.4. Le management participatif ou interactif

Le mode de management démocratique ou participatif — dans le sens politique de « faire participer » et « d'avoir part à » — suppose que le manager associe ses collaborateurs au processus de production. Tous interagissent sur un sujet donné à l'image du fonctionnement en mode projet. Généralement, lorsque ce mode est actif, le manager consulte ses managés, considérant leurs avis avant de décider ; il convient donc de ne pas confondre ce mode avec le mode managérial consultatif, où le manager consulte ses managés, puis décide selon son bon vouloir. Le mode participatif se veut plus humaniste que le directif, à l'inverse, il est ascendant et transversal ; c'est-à-dire que les idées empiriques, les expériences, alimentent, nourrissent les orientations de la politique générale de l'entreprise décidée par les managers dirigeants qui, ensuite, en soumettent la mise en œuvre aux salariés chargés de l'opérationnel, généralement encadrés par les managers de proximité. En mode participatif, les membres relevant de tout niveau hiérarchique — des employés aux managers dirigeants, relevant des services fonctionnelles et opérationnels — peuvent être conduits à travailler ensemble, et considérés à égalité de consultation. Ce mode favorise l'innovation, la coopération. L'école des relations humaines initiée au cours des années 1920 préconise ce mode.

3.4.1. La redécouverte des hommes

Pendant quelques décennies, les théories de Taylor et de Fayol furent hégémoniques dans le domaine industriel et un triste constat s'imposa : les ouvriers réduits à l'état de machine, appliquant des normes sans plus réfléchir, qui se voient privés de la fierté du travail accompli dans les règles de l'art, perdent pratiquement toute joie de vivre et se révèlent fatigués par la monotonie des gestes. Dans les années 1920, la baisse de productivité et une trop forte rotation des salariés conduit le philosophe et psychologue George Elton Mayo (1880-1949)[590] à faire émerger le « facteur humain », les sentiments des hommes dans l'activité de production, à estimer à valeur égale ce facteur par rapport à l'organisation rationnelle, technique et matérielle. Dans cette approche, les ouvriers ne représentent plus

590 *Cf.* AKTOUF, Omar et *Al*. *Le management entre tradition et renouvellement*. Montréal : Gaëtan Morin Éditeur, 2006 (1re éd. 1989), p. 171-190.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

seulement des outils, mais sont reconnus posséder aussi une tête. Contrairement à ces décennies où la recherche de l'efficacité était d'abord considérée techniquement, puis, où parfois, selon Fayol, la satisfaction des ouvriers était recherchée, ici la recherche de cette satisfaction précède celle de l'efficacité ; les relations humaines (re)deviennent le cœur du travail. De 1927 à 1929, par petits groupes de travail, George Elton Mayo expérimente à l'usine de Hawthorne de la Western Electric dans un atelier d'assemblage, plusieurs situations : des améliorations, d'une part, dans l'environnement de travail (par exemple l'éclairage), d'autre part, dans les conditions de travail (augmentation des salaires, des temps de pause), par ailleurs l'institution d'un mode de management respectant une certaine liberté à chacun. Après quelques mois d'expériences, le retour à l'état antérieur à l'expérimentation fut décidé. L'équipe de recherche constate alors que l'augmentation de la production observée lors des premiers changements demeure nonobstant ce retour et ce, pendant plusieurs mois. Factuellement, les ouvriers avaient retrouvé de la motivation et s'intéressaient davantage à leur travail parce que des personnes, en l'occurrence des chercheurs, s'étaient intéressés à eux et à leur travail. Nous traduisons : les ouvriers ainsi reconnus, valorisés, travaillèrent, en quelque sorte, en mettant plus de cœur à l'ouvrage et la production progressa ; la reconnaissance humaine dépassant la reconnaissance matérielle, les effets de la première perdurant en absence de la seconde. Contrairement à l'approche taylorienne où seule la capacité physique est estimée, ici la capacité sociale est observée, les relations interpersonnelles régénérant les conditions de travail. Les travaux de George Elton Mayo mettent en exergue principalement quatre logiques de management favorables aux hommes et à la productivité. La première logique privilégie un mode de management participatif où les managés co-construisent leur manière d'agir avec un leader naturel, le manager leur accordant une certaine liberté d'action. La deuxième logique repose sur l'informel et les sentiments, et suppose donc une constitution du groupe de travail suivant des affinités ainsi que pour le choix de son leader qui doit posséder une autorité naturelle, être admis par tous ; un tel procédé régulant l'activité en limitant les contrôles. Dans la troisième logique, au sein de ce groupe, le respect d'autrui, la communication interpersonnelle, la coopération, les relations humaines prévalent, l'attention du leader à ses collaborateurs, à leurs activités s'avère primordiale pour leur motivation. Dans la quatrième logique, les récompenses financières sont considérées de second ordre par les salariés, pour qui les récompenses non-économiques représentent plus de valeur dans leur satisfaction au travail.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

En quelques mots, résumons les conclusions de ces expériences : les salariés revendiquent une participation à l'organisation de leur travail et la possibilité de coopérer, rejettent les normes, et demandent leur reconnaissance intellectuelle, sentimentale par d'autres hommes, dépassant une simple reconnaissance matérielle. Si la finalité du mode de management participatif est identique à celle du management directif, une meilleure productivité, les méthodes pour l'obtenir s'avèrent moins contraignantes pour les ouvriers et plus respectueuses des hommes ; pour le manager l'écoute et la bienveillance priment sur les normes et le contrôle. Malheureusement, si le mouvement humaniste initié par George Elton Mayo rencontra une continuité dans les recherches en management, dont quelques-unes se voient exposées dans le paragraphe sur la psychologie, ces logiques firent moins d'adeptes chez les managers que l'organisation « scientifique » du travail, qui repose essentiellement sur des principes à appliquer ; les hommes-machines primèrent sur les hommes-humains, les normes sur l'écoute, l'autonomie, l'initiative. De plus, certains tentèrent d'imposer comme doctrine les résultats de ces expériences qui, justement, si elles soulignent quelques invariants du comportement humain, insistent sur l'indispensable adaptation aux protagonistes en présence ; en effet chaque individu pour être satisfait souhaite posséder un part de choix, de liberté de décision dans ses actions. Ainsi de telles logiques ne peuvent être réduites à des normes au risque de perdre de leur caractère humain.

À la fin des années 1940, « La fameuse expérience de Coch et French à Harwood »[591] aux États-Unis dans une usine de confection textile étudia les raisons de la résistance au changement dans les habitudes de travail de la part des ouvrières (en majorité)/ouvriers, rémunérés en fonction de leur rendement. Préalablement, la raison invoquée était la perte de productivité lors de changements qui signifiait pour eux une perte de salaire. Quatre groupes, aux résultats antécédents relativement identiques (environ soixante unités produites par heure), furent constitués ; un premier groupe managé en mode directif, un deuxième où les réflexions des représentants désignés par le groupe lui-même furent quelque peu considérées au cours de réunions formelles, et deux autres groupes managés en mode totalement participatif. L'expérience au sein du premier groupe fut stoppée au bout d'un mois à cause, et d'une baisse significative de production, et des conflits générés, notamment, entre le responsable du bureau des méthodes et le manager de proximité, et un taux de démission supérieur à la moyenne habituelle. Dans le deuxième groupe, sans heurt, les résultats se

591 *Cf.* PLANE, Jean-Michel. *Management des organisations : théories, concepts, cas*. Paris : Dunod, 2003, p. 22-25.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

stabilisèrent rapidement au niveau des soixante unités produites par heure. Dans les deux autres groupes, tout changement était étudié en concertation avec l'ensemble des membres du groupe, les nombreuses et constructives idées émises par les ouvrières/ouvriers étaient estimées et presque toutes réalisées. Le seuil des soixante unités fut atteint pratiquement tout de suite, puis rapidement dépassé pour atteindre quatorze pour cent de plus, sans aucun incident. Afin de valider le bien fondé du mode de management participatif, le premier groupe l'emprunta. Les résultats furent spectaculaires parce qu'ils atteignirent le niveau de ceux des troisième et quatrième groupes de l'expérience, et ce, dans la bonne entente. Les expérimentateurs précisèrent la libre participation des membres à ces groupes comme condition nécessaire à la réussite d'un mode de management participatif.

Outre des chercheurs, certains patrons initièrent au sein de leur entreprise, des formes de participation ; par exemple celui qui dirigea pendant près de trente années la General Motors[592], Alfred Pritchard Sloan (1875-1966), forma deux comités de direction, un financier chargé des prévisions et de l'étude de l'environnement et l'autre principalement composé de « chefs de division » qui possédaient une bonne connaissance de tous les services de l'entreprise et travaillaient avec les employés ou les ouvriers sur les lieux d'activités. Ce patron considérait que les décisions revenaient aux « subordonnés », et qu'ainsi ils y adhéraient plus sûrement. Le fait de décider collectivement suppose des discussions argumentées afin de persuader tous les participants, obligeant donc le patron à apporter un soin minutieux à l'élaboration de la politique générale, à l'appuyer sur des raisons probantes. Selon Sloan, la participation offre « des résultats supérieurs à la moyenne » en comparaison des entreprises où le patron s'en remet à ses intuitions et décide seul.

3.4.2. Craintes soulevées à l'encontre du management participatif

Depuis les expériences réalisées dans les années 1920 et 1940, nombre de propositions formulées[593] en sciences de gestion convergent en faveur d'un mode de management participatif, toutefois la tendance directive semble primer toujours au sein des

592 *Cf.* PRIOURET, Roger. *La France et le management*. Paris : Denoël, 1968, p. 77-80.

593 Par exemple suivant un modèle japonais des années 1990 qui substitua à la séparation des opérations conceptuelles et d'exécution et à la spécialisation, « la coordination horizontale entre les unités opérationnelles » et les retours d'expérience analysés entre pairs rendant immédiat les conclusions de l'analyse. *Cf.* AOKI, Masahiko. Le modèle de l'entreprise japonaise. In THUDEROZ, Christian. *Histoire et sociologie du management* : *doctrines, textes, études de cas*. Lausanne : Presses polytechniques et universitaires romandes, 2006, p. 133-137.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

entreprises ; vraisemblablement à cause de la crainte des managers dirigeants d'une perte de productivité[594] et de la « sacro-sainte » loi de normalisation prônée dans les entreprises de services, selon laquelle un client du magasin X ou de l'agence X doit retrouver rigoureusement le même service, le même produit présenté pareillement dans un contexte identique, présenté suivant la même méthode par le vendeur dudit magasin ou par l'agent de ladite agence, que le client du magasin Y ou de l'agence Y se situant à des centaines voire parfois à des milliers de kilomètres du premier magasin ou de la première agence. N'est-ce pas considérer qu'il n'existe qu'un seul type d'individus, et nier aux hommes leur droit à la différence, à leur personnalité propre ? Reconnaître autrui, n'est-ce pas le reconnaître comme soi-même, mais aussi différent de soi-même ?

Les praticiens ne s'avèrent pas les seuls à craindre la baisse de productivité, mais peut-être ceci explique cela ; des auteurs en sciences de gestion, critiquant la considération surévaluée selon eux des résultats des recherches d'Elton Mayo, pensent que de bonnes relations riment avec perte d'autorité et baisse de productivité, ainsi affirment-ils : « La maîtrise [chefs d'équipe et contremaîtres] a besoin de disposer d'un pouvoir réel, faute de quoi on risque fort d'avoir de bonnes relations et une faible productivité. »[595]. Aussi conseillent-ils aux managers dirigeants de ne pas mettre en valeur, auprès de leurs salariés les résultats de ces recherches, de peur que les responsables cessent d'intervenir à l'encontre des employés ou des ouvriers, redoutant une détérioration de la qualité de leurs relations qui conduirait à une baisse de la production. Ces auteurs ne confondent-ils pas bonnes relations et familiarité ? Les bonnes relations entretiennent le respect humain et garantissent la crédibilité des responsables ainsi que celles des managés, alors que la familiarité supprime la distance respectueuse que chaque managé entretient avec son manager et réciproquement. Nous supposons que de telles théories développées en formation managériale ne peuvent guère inciter les managers à privilégier les intérêts des hommes au travail par rapport aux intérêts économiques, ou pour le moins à les considérer au même titre.

Si des normes se voient édictées par les managers dirigeants, il est grandement souhaitable, au minimum, que ceux-ci intègrent au sein de ces normes les réflexions des salariés opérationnels, et que leur mise en œuvre soit décidée collectivement par, ou, modalité

594 *Cf.* notamment, THUDEROZ, Christian. *Histoire et sociologie du management* : *doctrines, textes, études de cas*. Lausanne : Presses polytechniques et universitaires romandes, 2006. 400 p. 1 Cédérom PC et plus particulièrement le chapitre intitulé Efficacité et démocratie, p. 119-184.

595 CAVAGNOL, André. ROULLE, Pascal. *Management des organisations*. Paris : Gualino éditeur, Lextenso éditions, 2009, p. 51.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

minimale, avec les personnes directement impliquées dans leur usage. Toutefois, est-il toujours nécessaire que tous agissent suivant la même méthode ? Chacun ne doit-il pas, au moins, conserver une part d'improvisation qui lui sera personnelle, sa manière singulière ? Chacun ne doit-il pas pouvoir se différencier ? En ce début du troisième millénaire, certains[596] le demandent ardemment.

Les hommes se situent au cœur du travail dans le management participatif, chacun étant considéré et invité à s'exprimer, en revanche, en mode laxiste, le manager n'incite pas au dialogue son managé, c'est à ce dernier d'en prendre l'initiative.

3.5. Le management laxiste, abandon

Le manager qui emprunte le mode de management à la limite du laisser-faire se comporte souvent de manière laxiste, il s'efforce de supprimer les contraintes par convenance personnelle et pas forcément par considération à l'égard de ses managés ; souvent, il est accusé d'abandonner ses responsabilités plutôt que de véritablement les déléguer, c'est-à-dire sans s'être préalablement assuré que ses collaborateurs sont en capacité de réaliser les activités données et souvent sans s'intéresser ni à la manière de les réaliser, ni à leur réalisation. Lorsque ce manager délègue un travail il se contente de l'indiquer en très peu de mots à son managé, ou il lui confit seulement un dossier. Il ne joue que peu son rôle de manager et généralement qu'à la demande de ses managés à qui revient le choix de leurs méthodes. Souvent — c'est le cas des managers rencontrés et qui empruntent ce mode — ces managers sont plus intéressés par leurs propres activités que par celles des autres : bons techniciens, ils se réservent généralement certaines pratiques qu'ils pourraient déléguer. Certains peuvent objecter la confiance inhérente et nécessaire à ce mode managérial quant aux capacités des managés, toutefois, la confiance n'exclut pas le fait de s'intéresser à l'activité de ses collaborateurs ; la reconnaissance de ses managés et de leur travail ne se situe pas au centre des préoccupations d'un tel manager. Le mode de management abandon peut inciter des managés quelque peu négligés par leur manager à coopérer entre eux. Nous ne développons pas plus ici ce mode abandon/laxiste dont les grandes lignes furent évoquées au chapitre des responsabilités et précédemment dans ce chapitre-ci.

596 *Cf.* notamment, TROSA, Sylvie. *La réforme de l'état : un nouveau management ?* Paris : Ellipses Édition, 2008. 191 p.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

3.6. Le management coopératif

En économie politique, au XIX^e siècle, l'adjectif coopératif fut introduit en français depuis l'anglais *coopérative* pour nommer les idées développées par Robert Owen (1771-1858) qui, en Amérique, créa une colonie communiste essentiellement agricole, où chacun des participants apporta son pécule, travailla ensuite suivant ses capacités pour bénéficier d'un traitement sensiblement égal. Ce fut un échec. Préalablement, dans une usine qu'il cogérait, cet entrepreneur avait appliqué, avec beaucoup de succès, des réformes visant à améliorer les conditions de travail et de vie des ouvriers, ces améliorations ayant augmenté la productivité. En France, Charles Gide qui fut l'un des théoriciens de la coopérative fut nommé en 1921 titulaire de la toute nouvelle chaire de la coopération au Collège de France, chaire qu'il occupa jusqu'en 1930. Avec Marcel Mauss, fervent défenseur des coopératives de consommateurs, ils furent à l'origine de l'une d'elles à Paris. Marcel Mauss estime le mouvement coopératif de « mouvement moral » qui « tend à substituer le régime coopératif au régime compétitif »[597], et définit la coopérative comme « une association volontaire, libre, progressive, évoluant »[598]. Même si la coopération en entreprise repose uniquement sur les relations humaines et aucunement sur un plan financier, cette définition peut, nous semble-t-il, la satisfaire. Dans les années 1960, provenant toujours de l'anglais, le terme coopératif s'emploie dans le sens d'être disposé à contribuer à une œuvre commune. Ce terme traduit donc une notion de coopération. Coopérer provient du latin *cooperare* qui signifie « faire quelque chose conjointement avec quelqu'un »[599]. Dans le mode de management coopératif, nous insisterons sur la réalisation d'actions conjointes ; en d'autres termes, ce mode suppose des actions communes réalisées en même temps et de conserve par plusieurs personnes, à l'exemple de deux capitaines de bateaux qui choisissent de naviguer ensemble afin de s'entraider. Ainsi la notion d'entraide s'invite aussi dans ce mode de management, une entraide modulée en fonction des managés et des circonstances, la modulation supposant de la délicatesse, de la subtilité, qualités dont le manager doit faire preuve dans l'adaptation de son comportement.

---

597 MAUSS, Marcel. *Écrits politiques*. Textes réunis et présentés par Marcel Fournier. Paris : Fayard, 1997. Lettre de province : propagande coopérative du 20 septembre 1920, p. 336.

598 MAUSS, Marcel. *Écrits politiques*. Textes réunis et présentés par Marcel Fournier. Paris : Fayard, 1997. Société de consommateurs ou commune de consommateurs ? Remarques, p. 331.

599 REY, Alain. (dir.). *Dictionnaire historique de la langue française*. Paris : Dictionnaire Le Robert-Sejer, 1992 (rééd. 2006).

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

Chester I. Barnard (1886-1961)[600] dirigea la compagnie des téléphones du New Jersey de 1928 à 1948 dont il se servit comme un véritable laboratoire pour étudier les organisations et leur mode de management. Cet auteur distingue deux types d'organisation où des individus coopèrent ensemble, l'une informelle, l'autre formelle. Dans la première, la coopération s'organise librement, spontanément, les individus interagissent sans avoir formulé précisément la finalité de leur action. Ce type d'organisation s'observe couramment dans la vie sociale. L'organisation informelle est aussi le fondement de celle qualifiée de formelle ; soit donc l'informelle se transforme en organisation formelle en gardant quelques embryons de la première, soit elle demeure telle quelle. Ainsi au sein de la formelle, la coopération informelle contribue à la communication, à la régulation de la servitude et de l'autorité, elle participe à la cohésion des membres de l'organisation. Au sein de l'organisation informelle l'individualité de chacun de ses membres se voit reconnue ; alors que dans la formelle ceux-ci ne sont reconnus qu'à travers leur fonction, seuls leurs actions demeurant visibles. Toutes deux sont interdépendantes, l'informelle étant indispensable à la formelle dans sa perpétuation. Cette dernière constitue un système finalisé, cadré par des spécificités clairement définies telles que le lieu et la temporalité de l'action, les objectifs et les moyens nécessaires à l'activité, des procédés de réalisation. Cette organisation formelle regroupe un certain nombres de personnes — de cinq à vingt, au-delà la communication peut être difficile — associées formellement dans le but d'une finalité affichée. En acceptant les spécificités de l'organisation ces personnes coopèrent obligatoirement les unes avec les autres, en quelque sorte, contractuellement. Pour qu'une personne s'engage dans une coopération il convient que celle-ci présume la finalité de l'organisation atteignable et les efforts imposés en correspondance avec ceux annoncés, que son niveau de satisfaction dans celle-ci dépasse celui qu'elle obtiendrait au sein d'une autre. Au fur et à mesure de la coopération, la personne engagée estime le bien fondé de sa contribution selon deux critères, l'« efficacité » et l'« efficience » de la coopération ; le premier en fonction de la possibilité d'atteindre la finalité, le second par rapport aux résultats de la coopération dont la somme doit être supérieure à la somme obtenue si les personnes œuvraient séparément. Toutefois, souligne Barnard, nombre de coopérations échouent à cause, soit d'erreurs managériales, soit du comportement des participants, soit par manque d'adaptation à l'environnement. Donc, pour réussir une coopération, cet auteur considère indispensable que la communication soit établie entre tous les membres coopérants — son

600 *Cf.* BARABEL, Michel. Chester I. Barnard : l'organisation formelle ou l'art de la coopération. In CHARREIRE, Sandra. HUAULT, Isabelle (Dir.). *Les grands auteurs en management*. EMS, 2009, p. 14-28.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

absence est rédhibitoire —, d'une part, afin que chacun d'eux connaisse et partage sa finalité, d'autre part, dans le but de coordonner l'action ; leur motivation reposant sur leur volonté de coopérer et la finalité de la coopération. La communication permet aussi d'inciter les individus à coopérer, elle remplace avantageusement des méthodes contraignantes ; nous développerons plus loin le sujet.

Précédemment, dans la première partie de la thèse, au sujet des valeurs, le don, notamment le don de reconnaissance ou le don de confiance, fut considéré favoriser la coopération entre les salariés, parfois aussi, entre managés et managers. Depuis les années 1980, certains managers dirigeants constatant une moindre efficacité des principes tayloriens et une certaine résistance à leur application par les salariés, encouragèrent la coopération au sein des équipes et entre elles, décloisonnant les services, favorisant les échanges transversaux. De telles préconisations étaient déjà à l'œuvre depuis les années 1960 en Angleterre dans les mines où un groupe d'ouvriers auto-régulait son activité qui comprenait plusieurs tâches, s'auto-contrôlait, puis un peu plus tard, de telles pratiques étaient implantées chez Philips aux Pays-Bas et d'autres entreprises ensuite, mais bien peu dans celles de France. En effet, une étude du début du troisième millénaire[601], mettant en exergue le peu de coopération existant entre les managés et leur manager français, situe la France dernière en Europe dans ce domaine. Selon Eugène Enriquez, la coopération au sein des entreprises contribue à rapprocher les salariés censés réfléchir et ceux qui sont censés produire ; ainsi tous, dans une organisation favorisant la coopération, peuvent « prendre des initiatives quant aux objectifs à poursuivre, aux moyens et aux méthodes à utiliser », les managers privilégiant « l'innovation, l'autocontrôle et le développement des rapports humains non formalisés, admettant aussi bien la coopération que le conflit. »[602]. Aussi le psychanalyste Christophe Dejours distingue trois formes de coopération, celle « horizontale entre collègues et pairs », celle « verticale » entre managés et manager, celle « transverse avec les clients ou les usagers, en particulier dans les activités de service. »[603]. Nous laisserons de côté la troisième pour nous intéresser seulement aux deux autres, la première (l'horizontale) semblant plus prégnante au sein des entreprises enquêtées, quant à la seconde (la verticale), nous souhaitons fortement la

601 *Cf.* SAHUT, Jean-Michel (Dir.). *Relations salariés-employeurs. Quel partage des valeurs ?* Paris : L'Harmattan, 2010, p. 17.
602 ENRIQUEZ Eugène. *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*. Paris : Desclée de Brouwer, 1997, p. 35.
603 DEJOURS, Christophe. BÈGUE, Florence. *Suicide et travail : que faire ?* Paris : PUF, 2009, p. 52-53.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

voir valorisée. Par ailleurs[604], cet auteur estime trois composantes de la coopération, la confiance déjà largement exposée précédemment dans la thèse, « la délibération », juste relevée sous la forme de controverse, de discussion entre managés et managers et qui sera quelque peu développée ensuite sous la forme du management conversationnel, et « le renoncement ». Selon Christophe Dejours, avant de coopérer, les membres souhaitant travailler de conserve doivent s'accorder sur les principes de travail, les discuter, chacun apportant son point de vue ; certains de ces points de vue seront retenus, d'autres abandonner ; ainsi certains membres devront-ils renoncer aux leurs. La discussion, le travail commun suppose également la reconnaissance réciproque d'autrui et de son travail. La coopération peut aussi s'entendre ici comme le partage des tâches et des responsabilités.

La coopération entre managés et manager suppose que le manager possède quelques-unes des compétences de ses managés ou qu'il les construise auprès d'eux, ainsi chacun apprenant d'autrui. Cela va à l'encontre d'un discours ambiant qui valorise le manager maîtrisant seulement des compétences de management et de gestion.

L'exercice du management, à la fois art, à la fois science, relevant donc de subtilité et d'intuition mais aussi de méthodes adaptées à chaque environnement et à chaque situation, demande plus qu'une recette qui, à elle seule, ne saurait suffire. Pour manager, pour la personne responsable d'autrui, il convient plutôt de s'inspirer de certains comportements exemplaires historiques et/ou empiriques, ceux d'autrui et le sien — et de s'appuyer sur des paradigmes éprouvés, nous semble-t-il, sur « une hybridation des formules managériales »[605]. Aussi, après avoir présenté théoriquement ces quelques modes managériaux, interrogeons la pratique des enquêtés.

4. LE MANAGEMENT EMPIRIQUE ÉTUDIÉ

Au cours des pages suivantes, inspirée par notre expérience, par les modes théoriques de management développés précédemment, et à partir des *verbatim* et de leur analyse, nous résumerons les manières de manager décrites par les personnes entendues (telles

604 *Cf.* DEJOURS, Christophe (Dir.). *Conjurer la violence : travail, violence et santé*. Paris : Petite Bibliothèque Payot, 2011, p. 84-91.

605 THUDEROZ, Christian. *Histoire et sociologie du management* : *doctrines, textes, études de cas*. Lausanne : Presses polytechniques et universitaires romandes, 2006, p. 32.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

qu'elles se les représentent), employées et managers ; ces derniers étant généralement eux-mêmes aussi des managés ; puis nous mettrons en évidence quelques sujets interpellateurs.

4.1. Un management directif à tendance participative et coopérative

Les deux grandes entreprises que sont Kaumaserv et Agoradis peuvent être rapprochées par leurs modes de management relativement ressemblant. Les normes et leurs contrôles se voient imposés aux salariés par les managers dirigeants, ces normes étant relayées par les managers intermédiaires et de proximité qui contrôlent ensuite leur mise en œuvre, leur application. La participation de chacun aux décisions se voit parfois organisée ; dans la première entreprise, tous les salariés y sont invités et souvent presque tous les niveaux hiérarchiques sont représentés lors de l'élaboration d'un même projet ; dans la seconde entreprise, cette participation est généralement plus clivée par niveau hiérarchique. Au sein des unités de production des deux entreprises, des pairs coopèrent, parfois entre eux, parfois entre eux et leur manager. Il convient de rappeler ici que nous entendons par coopération, le fait, pour une personne, de réaliser un travail conjointement avec une autre ou avec plusieurs autres ; cette coopération dépassant presque l'entraide.

4.1.1. Le management chez Kaumaserv

Chez Kaumaserv, tout d'abord à partir des directives gouvernementales du pays concerné, la politique de l'entreprise se voit presque entièrement (à 90% selon Dimitri) décidée par les managers dirigeants nationaux sans qu'aucune participation des managers régionaux ne soit sollicitée ; pour certains sujets bien particuliers, ces derniers sont mis à contribution, par exemple lors de la restructuration immobilière récemment envisagée au sein de l'entreprise. Ensuite, ces managers régionaux sont chargés de la mise en œuvre de cette politique d'entreprise. Le manager dirigeant régional entendu — Doris — semble bénéficier d'une certaine latitude d'action quant au mode de délégation de cette mise en œuvre. Certaines normes lui sont imposées, par exemple la norme de qualité ISO (Organisation Internationale de Normalisation), pour d'autres il les choisit parmi plusieurs ; par exemple, lors de sa prise de fonction au poste qu'il occupait au moment de son entretien, pour contrôler l'application de cette norme ISO, il choisit d'y adjoindre la démarche CAF (Cadre d'Auto-évaluation des Fonctions publiques) qui, au vu des évaluations de chaque action, lui permet de rectifier, le

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

cas échéant, les plans d'action, et ce, à partir des résultats empiriques. Au fur et à mesure de l'activité, il peut ainsi tenter de créer une synergie, précise-t-il, entre la stratégie nationale et la réalité des opérations. Doris présente cette démarche comme une pratique de management participatif, où chaque collaborateur par l'intermédiaire des résultats de ses actions, communique avec lui. De plus, au niveau de la Région dont il assume la responsabilité, dans la mesure du possible, il associe des salariés volontaires occupant des postes de tous niveaux hiérarchiques, y compris des employés, dans l'objectif de réfléchir à la mise en œuvre de la politique, ou d'élaborer des projets qu'il initie, par exemple un projet relatif à la gestion de l'information.

L'entreprise est extrêmement hiérarchisée ; le comité de direction régionale se compose des deux collaborateurs les plus proches du directeur régional, en charge, l'un de l'opérationnel, l'autre du fonctionnel, et des managers de services et départementaux qui ensuite transmettent les décisions entérinées par ce comité à leurs managés, et successivement à tous les niveaux hiérarchiques jusqu'au niveau des employés. Doris encourage ses collaborateurs à privilégier le mode de management participatif ; toutefois considérant la prégnance des normes chez Kaumaserv, le recours à un tel mode de management ne peut qu'être réduit à une portion congrue, d'autant plus, qu'aux normes nationales imposant les lignes directrices de la politique, s'ajoutent celles décidées régionalement afin d'encadrer la mise en œuvre des normes nationales. Souvent, hormis les quelques grands projets, comme la réflexion sur les valeurs ou la communication, il s'agit donc pour un manager donné — manager intermédiaire ou de proximité — de transmettre des normes à ses managés et de décider avec eux de quelques points de détails opérationnels, en considération donc des avis de chacun ; ces points de détail, de mise en œuvre peuvent parfois être réfléchis en groupe de salariés représentant presque tous les niveaux hiérarchiques régionaux. C'est donc dans la présentation de ces normes — cette présentation étant souvent prévue par les managers dirigeants régionaux sous la forme d'un fichier informatique devant être directement porté à la connaissance des employés — que réside, pour les managers de proximité, la possibilité de faire réellement participer les employés en les amenant à comprendre ces normes, puis à décider de ces points de détail.

Ainsi, même si la volonté affichée de Doris est de faire participer chaque salarié aux décisions ou de prendre son avis (il souhaiterait voir remplacer le mode de management descendant par un mode ascendant, c'est-à-dire le mode directif par le mode

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

participatif) le poids des normes semble trop lourd pour que ce manager puisse réellement inverser la tendance descendante ; d'ailleurs, lui-même ajoute des normes aux normes, tout comme le pratiquent les managers intermédiaires sous couvert de préciser les premières normes, édictées par les managers dirigeants de l'entreprise, ou de donner du sens à l'action. Toutefois ce manager laisse l'entière liberté aux directeurs intermédiaires quant à leur mode de management, nonobstant leur assujettissement aux normes en vigueur. Doris projette aussi d'encourager la coopération, ou plutôt l'entraide entre les agences, ainsi, les managers de proximité qui s'entraideraient dans leur travail pourraient se répartir, redistribuer les dossiers en fonction de la charge de travail des uns et des autres. Plusieurs personnes entendues et travaillant chez Kaumaserv, y compris l'employée Emma, affirment pouvoir discuter toutes les directives, notamment lors de leur présentation, même si la discussion achoppe sur une fin de non-recevoir ; le fait de pouvoir s'exprimer librement donne l'impression à chacun de participer. Lors de ces discussions et journellement pour les managers, il convient d'écouter et d'entendre les propos tenus, Dimitri insiste sur ces faits.

Le manager de proximité — Philippe — estime subir un management relativement directif. Au sein de son agence, ce manager emprunte le plus souvent possible un mode participatif qui, selon lui, assure la continuité dans les activés et la stabilité des collaborateurs dans leur travail et/ou dans l'entreprise ; alors que le mode directif permet seulement de régler immédiatement des affaires ne souffrant aucun retard ; aussi, parfois emprunte-t-il ce mode directif lorsqu'il ne maîtrise plus la situation. Sous le mode participatif, Philippe explique à ses collaborateurs les tenants et les aboutissants de leurs actions et les laisse se répartir le plan de charge qui leur revient. Lors de sa nomination, afin de s'acculturer, Philippe participa avec certains de ces collaborateurs à certaines de leurs actions, ce qui, selon lui, valorisa ces actions et par là-même, leurs participants. La manager de proximité d'Emma semble agir de manière assez ressemblante à celle de Philippe, faisant appel parfois au mode de management directif lorsqu'il s'agit de seulement transmettre des normes , mais le plus souvent les salariés de l'agence travaillent sous le mode participatif. De plus, cette manager à l'instar de Philippe, coopère souvent avec ses managés — des employés — aux activités qui, normalement, leur sont dédiées ; cette coopération est très appréciée d'Emma et apparemment de l'ensemble des employés, mais elle suppose des connaissances techniques de la part des managers de proximité. Emma évoque aussi la coopération spontanée entre pairs, généralement lorsque leurs managers sont absents, coopération essentiellement fondée sur la

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

compréhension des normes ou la recherche de normes, afin que la réponse à l'usager soit le plus possible en adéquation avec sa demande.

Ainsi chez Kaumaserv, malgré la prégnance des normes et de leurs contrôles ou de leurs auto-contrôles (une vingtaine d'indicateurs semblent rigoureusement examinés par chacun des managers, et les employés tracent informatiquement chacune de leurs actions), la discussion et la controverse sont admises à l'intérieur de cadres précis (réunions, rendez-vous) suivant une hiérarchie donnée (le plus souvent le managé avec son manager direct) ; au sein des agences, voire même à la direction départementale, l'échange et la discussion semblent moins conventionnels, plus libres qu'à la direction régionale. Ces normes et ces contrôles induisent une certaine pression transmise parfois par les managers à leurs managés, parfois, au contraire, les managers protègent leurs managés en traduisant les normes, en édulcorant les propos entendus. Tous souhaitent un allégement des normes et revendiquent davantage de possibilités d'initiatives, de possibilités d'innover, même si quelques-unes demeurent ; l'agrandissement de l'entreprise les ayant toutefois restreintes en imposant un mode de management plus directif que précédemment. Les enquêtés travaillant chez Kaumaserv dénoncent et condamnent le mode de management directif, parfois les décisions prises selon ce mode s'avèrent difficiles à mettre en œuvre pour les salariés travaillant à la production, voire s'avèrent inadaptées ; Ivan insiste sur le fait tout en précisant que les managers intermédiaires sont maintenant davantage consultés. Philippe souligne les efforts supplémentaires que nécessite un mode de management participatif par rapport au mode directif, en estimant toutefois que le premier assure la pérennité des activités.

4.1.2. Le management chez Agoradis

Si l'organigramme et l'organisation des relations hiérarchiques au sein des deux entreprises que sont Kaumaserv et Agoradis s'apparentent fort, si ces deux entreprises visent une grande efficacité de production, dans la seconde entreprise, en plus, se voit exigée une certaine rentabilité financière, notamment de la part de chacun des managers de proximité relativement à l'unité de production donc il est responsable. Souvent invoquée, parfois cette rentabilité n'est pas clairement nommée, alors est arguée la satisfaction des clients pour justifier les normes, ou leur mécontentement dans le cas de la non-application des normes. Cependant à la différence de Kaumaserv, chez Agoradis toutes les normes semblent décidées

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

par les managers dirigeants, au niveau national, ou imposées par des lois inhérentes à la profession ou aux produits commercialisés.

Certains managers, exceptionnellement certains employés, généralement en reconnaissance de leur implication et/ou de leurs résultats, quel que soit le niveau hiérarchique de leur poste, sont invités à participer à des groupes de réflexion organisés en mode projet sur des sujets ponctuels ou récurrents, certains, spécialement formés, contribuent à la formation interne à l'entreprise en transmettant leurs connaissances à leurs collègues lors de cessions formelles. La mise en œuvre des normes se voit pour une partie limitée déléguée aux managers intermédiaires, qui en discutent avec les managers de proximité dont ils sont responsables ; par exemple au niveau du marchandisage, ils accordent leurs idées en considération des normes ; pour l'autre partie, les normes décrivent le plus précisément possible les procédures à suivre, par exemple, au sujet du fonctionnement général d'un magasin, de la mise en rayon ou de l'encaissement. Ainsi les managers peuvent-ils décider de certaines de leurs manières d'agir, alors que les employés sont pratiquement contraints de s'activer selon une méthode, la même pour tous les salariés occupant le même type de poste quel que soit l'unité de production dans laquelle ils travaillent, cette contrainte les obligeant même à l'égard des clients à prononcer certaines paroles, à emprunter certains comportements et à en bannir d'autres. Chaque salarié reçoit par écrit les obligations qui relèvent de son poste de travail. De plus, sur chaque palette de produits à disposer dans les rayons, le temps prévu à cet effet se déduit logiquement du nombre de colis la composant ; évidemment, ce temps ne considère aucunement la configuration des lieux et la qualité du rangement des produits sur la palette, configuration et qualité qui peuvent influer sur le temps de travail. Les échanges, la discussion s'avèrent permanents entre les managers intermédiaires et leurs managers de proximité, Isembart et Paul l'ont affirmé, souvent dans le but d'adapter au mieux les normes en vigueur, voire d'en faire abstraction si cela est profitable financièrement à l'entreprise. Ces deux managers assurent manager suivant le mode qu'ils ont choisi, d'autres managers pratiquant différemment d'eux ; cette assertion s'avère confirmée par les témoignages des autres enquêtés travaillant au sein de cette entreprise mais dans des unités différentes ; par exemple, certains managers pratiquent le don, d'autres pas ou peu, notamment les dons de reconnaissance et de confiance. Pour le responsable d'équipe et pour les employées, les discussions semblent le plus souvent à portées illusoires, voire ne se révéler en fait que turpides, méprisables exutoires. Elsa en sa qualité d'hôtesse caisse, est invitée régulièrement à

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

participer à des réunions animées par sa manager afin de discuter de certains sujets ; lors de ces réunions, cette employée avoue ne plus suggérer d'idées puisque ses idées ne se voient jamais réalisées. Cependant, les plannings des hôtes de caisse volontaires sont construits lors de telles réunions en considération des souhaits des participants et des besoins de l'entreprise ; Elsa refuse de participer à ces réunions de planification, c'est donc sa manager qui établit, indépendamment d'elle-même, le planning d'Elsa.

Les contrôles de l'application des normes ou de leur mise en œuvre se voient assurés par chacun des managers suivant son périmètre de responsabilités, et aussi par des salariés travaillant au service centralisé « d'audit », salariés qui consacrent leur temps de travail à contrôler toutes les activités qui transitent par l'outil informatique, c'est-à-dire la majorité d'entre elles. De plus, dans les magasins, des caméras de surveillance permettent aux agents de sécurité, et à certains managers, par l'intermédiaire d'écrans de contrôle, de surveiller le bon déroulement du travail des hôtes de caisse, et accessoirement des autres employés. Ajoutées encore à ces contrôles les éventuelles primes individuelles assujetties aux résultats collectifs, influent sur le comportement des employés et des responsables d'équipe, portés ainsi à veiller à la régulation du travail de leurs pairs, à sa qualité. Parfois le management coopératif est observé entre les managers de proximité, les responsables d'équipe et les employés, principalement lors de la mise en rayon des marchandises, ou lors d'installations promotionnelles, ou lors de retard dans une activité considérée. Raynald souligne que la coopération ouvre la possibilité, tout en travaillant, de discuter naturellement avec ses collègues.

Aussi les normes semblent-elles également prégnantes chez Kaumaserv et chez Agoradis ; du fait de la présence de caméras de surveillance, le contrôle est peut-être encore un peu plus omniprésent dans la seconde entreprise que dans la première. Aussi, la discussion n'est guère ouverte aux employés d'Agoradis, elle semble essentiellement pratiquée entre les managers, le mode de management participatif leur étant quasi réservé (certaines tentatives de management participatif au niveau des employés paraissent peu concluantes) ; le mode directif est observé à tous les niveaux de postes. Un des mots d'ordre d'Isembart peut être détaillé ainsi : l'imprévisible doit être réduit au minimum afin que le manager ait le loisir de considérer suffisamment ses collaborateurs, l'inopiné amenuisant ce loisir ; en effet, toute activité quelque peu décalée oblige généralement, selon Isembart, le manager à privilégier la production au détriment des hommes.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

4.2. Un management participatif tendant vers la coopération et l'abandon

Le mode de management de Districoop est essentiellement participatif, toutefois les salariés se voient séparés hiérarchiquement ; en effet tous les managers, y compris le dirigeant, travaillent ensemble ; le manager intermédiaire travaille avec les managers de proximité, et l'un et les autres collaborent avec les employés. Jamais le manager dirigeant n'œuvre aux côtés des employés, seule la responsable de la comptabilité travaille parfois avec lui, mais cette responsable relève du statut cadre sans fonction managériale. La coopération s'observe, et entre les managers, et entre les employés, et entre manager et employés ; parfois les managers délèguent leurs responsabilités à leurs managés sans se préoccuper de les expliciter, sans se soucier de l'appréhension de celles-là par ceux-ci, sans guère les accompagner.

4.2.1. Le management chez Districoop

Chez Districoop, hormis les normes professionnelles (code ou réglementation du travail, comptables, alimentaires), ou celles inhérentes au fonctionnement informatique, la majorité des manières de procéder sont laissées à l'appréciation de chacun des salariés, qu'il soit manager ou employé ; quelques autres normes se voient formalisées, telles que celles relatives aux achats de marchandises par les salariés, aux retours de produits aux fournisseurs ; ou encore se voient formalisées les modalités d'attributions des primes aux salariés, ainsi que les valeurs d'Agoradis à l'égard des consommateurs. Toutefois ces normes sont toujours décidées en conseil d'administration. Le mode de management de Districoop est fortement imprégné du mode participatif, tout en préservant une certaine hiérarchie. C'est-à-dire que, lors de la réunion mensuelle du conseil d'administration sont assemblés les douze représentants des sociétaires (qui juridiquement constituent à eux seuls le conseil d'administration, dont le manager dirigeant fait partie : ce manager est à la fois représentant des sociétaires et responsable des salariés, donc président du conseil d'administration et Président Directeur Général de l'entreprise), les managers de proximité et le manager intermédiaire, qui font seulement figure d'invités participant aux débats. Ainsi lors de ce conseil, les débats qui portent essentiellement sur le fonctionnement global de l'entreprise, d'une part au niveau des salariés, d'autre part au niveau comptable, sont entièrement ouverts à

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

tous les participants, seules les décisions se voient entérinées par un vote, à la majorité, des seuls membres du conseil d'administration ; les managers ne prennent donc pas part à ce vote, les salariés ne pouvant, statutairement, prétendre à être élus à ce conseil. Préalablement à ce conseil, les délégués élus par les salariés se réunissent avec le manager intermédiaire afin de présenter leurs suggestions ou leurs revendications, dont certaines (celles qu'Igor, le manager intermédiaire, juge recevables) seront transmises et débattues en conseil d'administration ; ces délégués étant chargés d'écouter leurs collègues, de discuter avec eux, puis de procéder à la synthèse de ces discussions.

Chez Districoop, les normes étant nettement moins nombreuses que dans les deux grandes entreprises enquêtées, les contrôles s'avèrent également en moindre quantité. Le manager dirigeant et ses proches collaborateurs, d'une part s'en remettent au contrôle opéré par l'expert comptable spécialement habilité à la visée annuelle de la comptabilité, d'autre part ils écoutent la synthèse du fonctionnement des magasins présentée mensuellement par les managers intermédiaire et de proximité, ils étudient les statistiques de vente et le bilan comptable, aussi se fient-ils à leur perception lorsque eux-mêmes font leurs achats dans ces magasins et aux quelques suggestions des sociétaires. Dans leur magasin, les managers se réservent un certain nombre d'activités techniques qui les accaparent ; ainsi, délèguent-ils les autres activités à leurs managés, souvent sans directive particulière autre que l'intitulé de celle concernée ; cette manière de procéder donne l'impression à l'employée Edwige que certaines de ses pairs ayant moins le sens des responsabilités qu'elle-même, livrées donc à elles-mêmes, ne travaillent pas assez de son point de vue, quoi qu'il en soit, moins qu'elle-même. Edwige souhaiterait que le travail soit parfois organisé par sa manager plutôt que son organisation soit laissée à l'appréciation de chacun ; aussi souhaiterait-elle que, de temps à autre, discrètement, sa manager contrôle la progression du travail de chacun. Toutefois, lorsqu'une action exceptionnelle s'impose, le manager et les employés coopèrent conjointement en considérant les suggestions de chacun ; dans le travail journalier, ils s'entraident en fonction de l'avancement de l'activité de chacun, lorsque l'un à terminer son travail, en général, naturellement, il va aider celui dont le travail est moins avancé. Edwige relate une expérience avec une collègue où, en fonction de leur préférence, elles se répartissent d'elles-mêmes les différentes tâches à effectuer ; ainsi leur relative liberté d'action, leur « abandon », favorisent-ils la coopération. Lorsqu'un nouveau salarié — employé ou manager — est embauché, il apprend son activité auprès d'un pair expérimenté, puis après quelques jours, il s'acquitte de

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

ses responsabilités suivant sa propre manière d'agir empreinte de sa personnalité, de son expérience et de celle d'autrui.

Au sein du magasin dont elle est responsable, lorsque les employés émettent des revendications, Pauline les écoute, puis invite ces employés à les communiquer aux délégués du personnel qui travaillent dans un autre magasin appartenant à la même entreprise, afin qu'à leur tour ils en informent Igor qui les présentera, le cas échéant, lors du prochain conseil d'administration. Ainsi Pauline connaît-elle les doléances de ses collaborateurs, toutefois, elle ne tente ni de trouver directement des solutions ni de prendre en charge la transmission de ces doléances.

Chez Districoop donc, petite entreprise en considération des deux autres grandes entreprises enquêtées, la liberté d'action semble nettement plus large que chez Kaumaserv et Agoradis, grâce à un mode managérial orienté principalement vers la participation, mode qui s'impose par le fonctionnement coopératif de l'entreprise ; toutefois la notion de hiérarchie demeure bien présente.

Ainsi comme les précédents titres le montrent et comme plusieurs managers entendus l'énoncent, le management comporte plusieurs façons de procéder, les managers adaptant leur mode managérial en fonction des circonstances et des personnes avec lesquelles ils travaillent. Ce mode est évidemment influencé par la personnalité de chaque manager, mais aussi par la manière dont il est managé, par les décisions stratégiques des managers dirigeants : notamment lorsque les normes sont pléthoriques, le management s'avère plus directif ; aussi lorsque les managers dirigeants pratiquent un management participatif, les autres managers agissent sensiblement à leur exemple.

4.3. Influence de choix stratégiques sur le mode managérial

Outre la multiplication des normes qui oriente le management vers un mode directif, même s'il est possible alors, comme exposé précédemment, de le coupler avec des modes participatif et coopératif, peut-être quelques choix stratégiques ou circonstances influent-ils sur la manière de manager pratiquée par les managers. Observons certaines différences ou similitudes relevées au sein des *verbatim* : en fonction des entreprises

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

concernées la pression exercée sur les salariés diffère à propos des normes, de la charge de travail, de la relation avec les clients.

Enfreindre les normes, chez Agoradis, suppose une stagnation de carrière ou des sanctions prévues à cet effet ; chez Kaumaserv, en fonction du manager, cela peut seulement provoquer quelques remarques verbales ou de vives discussions.

Chez Kaumaserv et chez Agoradis, les salariés ont une charge de travail en attente qui correspond à un temps de travail égal ou supérieur au temps de travail dont ils disposent. Chez Districoop, quelquefois cette charge semble inférieure à ce temps ; Edwige demande alors du travail à sa manager, soit parce qu'elle s'ennuie, soit pour éviter que sa manager la découvre inactive. Il convient de préciser que plusieurs personnes entendues, y compris à Districoop — ici une seule, Edwige — estiment que le nombre de salariés est souvent (parfois pour Edwige) insuffisant en proportion de la charge de travail.

Chez Agoradis lorsque un client s'adresse à un employé, la raison en est souvent conflictuelle ; chez Districoop, généralement, c'est pour le remercier et/ou souligner sa satisfaction. Ne conviendrait-il pas de considérer l'incidence du mode de management pratiqué sur les relations avec les clients, mais aussi sur les relations interpersonnelles entre les employés et les managers ?

4.4. Management participatif et/ou illusoire

Dimitri résume en un seul énoncé l'illusion que peut parfois laisser le mode de management participatif. Une décision n'est jamais aussi bien acceptée que lorsqu'elle est expliquée afin que chacun la partage, que lorsque le manager donne « le sentiment, parfois très superficiel, à chacun qu'il a été co-constructeur de la décision, après ça roule tout seul. » dit ce manager dirigeant. Son manager Doris qui souhaite voir son entreprise inverser son mode managérial de descendant à ascendant, suppose que « Ça permettrait probablement de faire passer beaucoup mieux certaines décisions incomprises, justes probablement, mais incomprises, mal accompagnées, mal expliquées, ça permettrait probablement d'asseoir plus un sentiment d'appartenance à une entreprise ». Ainsi, selon Doris, pour les employés, cette inversion pourrait leur faciliter la compréhension des décisions prises par les managers dirigeants ; toutefois, cette inversion pourrait-elle modifier les décisions ou contribuer à leur adaptation, les propos de Doris ne nous permettent pas d'extrapoler une réponse. Cette

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

inversion du mode managérial de descendant à ascendant, ne serait-elle seulement qu'une manipulation ? La réponse n'est peut-être pas importante pour les employés puisque, même lorsque Emma n'obtient pas gain de cause, qu'elle est donc contrainte d'appliquer certaines normes avec lesquelles elle est en désaccord, si sa manager, individuellement ou collectivement, voire exceptionnellement un manager dirigeant (collectivement), a pris le temps de lui expliquer les tenants et les aboutissants de cette norme, qu'Emma a pu s'exprimer, qu'elle a été écoutée et entendue, c'est-à-dire comprise, cela la satisfait et la convainc d'appliquer cette norme.

Déjà au premier siècle de notre ère, dans son traité d'agronomie, l'écrivain latin Columelle évoqua une forme de management participatif et illusoire :

« Souvent aussi, surtout quand il s'agit d'une nouvelle entreprise, je les [les esclaves] consulte comme s'ils en savaient plus que moi et c'est ce qui me met en état de juger de l'esprit et des dispositions de chacun d'eux. D'ailleurs, j'ai toujours cru remarquer qu'ils abordent avec un courage tout particulier les travaux sur lesquels ils ont été consultés, s'imaginant sans doute que je ne les avais entrepris que par leur conseil. »[606].

Ainsi, même si, vue de l'extérieur, la participation des managés travaillant sous un mode de management participatif peut se révéler quelque peu illusoire parfois, ce mode s'avère plus satisfaisant que le mode directif, essentiellement sans doute, parce que dans le mode participatif une attention est portée aux managés qui s'estiment reconnus par leur manager, voire par leurs collègues, et peuvent éprouver, dans cette condition, une estime de soi, alors que dans le mode directif, ils peuvent ressentir une certaine invisibilité comme nous l'exposions au chapitre de la reconnaissance, une invisibilité entraînant une mésestime de soi, voire une perte de confiance en soi ; et c'est ainsi, notamment, qu'une demande de reconnaissance peut se trouver engendrée.

4.5. Dépersonnification du management

Deux des enquêtés, l'employée travaillant chez Kaumaserv Emma et le manager de proximité de chez Agoradis Paul, soutiennent le fait que l'imposition de procéder

606 COLUMELLE, L. J. Moderatus. De l'agriculture. Traduction de Saboureux de la Bonnetterie. In : *Les agronomes latins – Caton, Varron, Columelle, Palladius – avec la traduction en français – publiés sous la direction de M. Nisard*. Paris : Firmin Didot Frères, fils et C^{ie}, 1864, p. 190, I, 8.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

ne provient pas de décisions de managers, mais d'objets, de normes en vigueur, comme effaçant les personnes qui les ont décidées, ou les personnes qui les relaient ; ces objets, ces normes se transformant en entités autonomes. Le premier exemple relaté par Emma se situe lors d'une négociation où les employés revendiquant l'emploi d'un salarié supplémentaire pour leur agence, le manager dirigeant Dimitri invoqua la question du budget salarial auprès de ces employés, comme si la responsabilité du manque de salariés incombait à ce budget, alors que ce budget relève directement de sa responsabilité ; le manager se cachant derrière l'objet. Dans le second exemple, Paul, exposant ses responsabilités, en l'occurrence sa responsabilité de recrutement, affirme que le nombre de salariés travaillant dans son unité ne dépend pas d'une décision de son manager, mais d'un budget qui est déterminé automatiquement à l'aide d'un pourcentage prédéfini par rapport au chiffre d'affaires de l'unité concernée, aussi dit-il textuellement : « Alors c'est pas décidé par la hiérarchie, c'est une question de budget, voilà. Y a un budget qui est prédéterminé », puis il indique ce pourcentage. Là encore, ce pourcentage fut décidé par des personnes, certainement les managers dirigeants, mais dans le raisonnement suivi et asséné à l'auditoire, les personnes décisionnaires sont oubliées, seule la norme servant au calcul de ce budget demeure, comme autonome.

Au cours de leur entretien, ces enquêtés semblent inconscients de la primauté d'un objet, d'une norme, qui s'imposent à eux en lieu et place du manager responsable, décisionnaire, comme si ces enquêtés considéraient logique, normal, ces invocations que nous aurions tendance à attribuer, pour le premier cas, à une difficulté à assumer ou à affirmer sa responsabilité, et pour le second cas, à la préférence à obéir à une norme, à être contraint par un objet plutôt que par des hommes. La primauté des objets, des normes, leur personnification pourraient donc conduire à l'effacement des hommes, à la dépersonnification du management mais aussi à la déresponsabilisation des managers, à l'adoption d'une posture objectivante comme nous l'évoquions au chapitre des responsabilités.

4.6. Des oublis des enquêtés

Les personnes entendues ont omis de considérer deux éléments, que nous considérons fondamentaux, inhérents aux relations managériales. Même si deux managers intermédiaires — Ignace et Isembart — énoncent leur responsabilité de former, directement ou indirectement, leurs managés, ainsi qu'ils s'estiment responsables de l'évolution de carrière

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

de leurs managés, nous soulignons qu'aucun des managers entendus ne considère le management comme une contribution à la construction intellectuelle de leurs managés, à leur formation donc, afin que ces managés possèdent individuellement ou collectivement entre pairs les ressources nécessaires aux résolutions des problèmes rencontrés dans l'exercice de leurs tâches. Certes, l'opération est délicate pour le manager formant ainsi ses managés, qui peut craindre la perte de son utilité quotidienne, permanente, la perte de la reconnaissance qu'apporte le fait de se sentir utile, indispensable. Toutefois ce manager y gagnerait une forme de reconnaissance plus profonde de la part de ces managés formés ainsi, et devenus plus autonomes, émancipés ; en d'autres termes, plus le don de formation serait élevé, plus le contre-don de reconnaissance s'élèverait. De plus, ce type de formation assure au manager et à ses managés, une évolution du travail de chacun, le manager ne se contentant plus de répéter presque la même chose chaque jour, au contraire, il tente ainsi d'apporter des connaissances nouvelles à ses managés afin qu'ils réussissent à procéder dans leurs activités de façon évolutive. Il convient de nuancer nos propos au sujet de la formation des managés par leur manager ; en effet, certains faits relatés par certains managers peuvent laisser supposer quelque manière de former ainsi, principalement de la part de Paul et d'Ignace et quelque peu de la part de Philippe et d'Igor, sans toutefois qu'ils en formalisent l'aboutissement (en quelque sorte idéal) présupposé ici.

De plus, toutes les personnes entendues, à un moment ou à un autre de leur entretien, évoquent l'obligation pour un managé de procéder selon une norme prescrite par écrit ou oralement par son manager ; mais aucune de ces personnes ne dit que manager des hommes, c'est accepter, bon gré mal gré, que ces hommes agissent et réagissent de manière différente de celle attendue par le manager, c'est accepter que ces hommes réalisent leurs tâches de manière différente de celle que ce manager aurait adoptée s'il les avait lui-même réalisées, et ce dans la mesure de l'aboutissement de l'action à un résultat similaire.

Nous pouvons estimer qu'un mode managérial qui repose, essentiellement et principalement, sur des modes participatif et coopératif procure un certain « bien-être » aux managés en bénéficiant. Le mode managérial choisi influe sur la communication interpersonnelle, le mode directif la restreint nettement, les deux autres modes (participatif et coopératif) la favorisent. Au cours de cette thèse, nous n'analyserons pas les corrélations entre les mots énoncés par les enquêtés et le mode managérial, nous soulignons seulement qu'une

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

option verbale peut parfois différencier clairement le mode de management ; par exemple, le mode directif impose la conjugaison des verbes exiger, devoir, le mode participatif privilégie les verbes accepter, pouvoir ; ainsi, Dimitri et Isembart exigent (« ils doivent », disent-ils) de leurs managés l'expression de leurs désaccords, Ignace accepte volontiers la critique négative, ses collaborateurs peuvent s'exprimer librement. Après un détour par la communication managériale théorique, puis empirique, nous nous efforcerons de formuler un mode de management « idéal », éthique, en considération des écrits de ce chapitre et des souhaits des enquêtés quant à ce mode.

5. LA COMMUNICATION MANAGÉRIALE

Depuis le début de cette thèse centrée sur la recherche d'un mode de management éthique dans le but de proposer une formation managériale en adéquation avec ce mode, les relations managériales furent sans cesse évoquées. Ces relations supposent de « communiquer », et la responsabilité de communiquer incombe à tout manager qui se doit d'informer, et ses managés, et son ou ses managers. Précédemment, l'analyse du discours des enquêtés a mis en évidence les enjeux de la communication managériale, se persuader et persuader autrui, la volonté de la part des enquêtés d'entretenir des relations interpersonnelles, associant l'estime de soi et l'estime des autres. Après quelques considérations relatives à la communication managériale, nous tenterons de définir ce que signifie communiquer, puis nous examinerons les moyens, les modalités de la communication et leurs conséquences au sein des entreprises où travaillent les personnes entendues lors de notre enquête empirique. Ensuite, considérant les difficultés dites de communication, nous proposerons une éthique de la conversation.

5.1. Une approche de la communication managériale

Au sein des entreprises, le manager dirigeant Chester I. Barnard[607] estime que la communication revient aux managers représentants de l'autorité, que ces managers définissent, non pas par rapport à celui qui est censé l'exercer, mais par rapport à celui qui est

607 *Cf.* BARABEL, Michel. MEIER, Olivier. *Manageor : les meilleures pratiques du management*. Paris : Dunod, 2006, p. 28-29.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

censé la subir. Effectivement, c'est ce dernier qui, par son action, valide ou non l'autorité, qui ne repose alors plus sur la légitimité du manager, mais sur les relations que ce dernier entretient avec son managé. Ce ne sont pas deux personnes face-à-face, l'une dictant, l'autre exécutant qui sont en présence ; leur relation prend plutôt la forme d'une discussion entre une personne qui doit persuader l'autre qui peut-être, si elle est convaincue, consentira à l'action. Le manager devra donc considérer les raisons qui font agir ses managés. Ainsi la reconnaissance du pouvoir devient réciproque et non plus à sens unique, le managé à l'égard du manager, nous semble-t-il. Cet auteur, praticien, relève quatre invariants qui contribuent à l'acceptation de l'autorité par un managé : la compréhension de la communication, l'adéquation de la commande par rapport à la finalité de l'action, la concordance avec son propre intérêt, ses capacités à agir.

L'approche d'Henry Mintzberg se veut aussi empirique et pragmatique, la profession de manager reposant, selon lui, sur l'analyse et l'intuition, s'apprend principalement par l'exemplarité et la pratique ; malheureusement il exclut de ses observations les autres acteurs de l'entreprise, notamment les ouvriers et les employés qui pourtant remplissent un rôle essentiel en sein d'elle. Ses travaux en sciences de gestion[608] publiés dans les années 1970 suite à ses observations auprès de cinq directeurs généraux pendant une semaine d'activité, lui permettent de déduire *les dix rôles du cadre*, qui mettent en exergue que, majoritairement (70%), ces dirigeants occupent leur temps à communiquer verbalement, puisque dans l'entreprise, ils sont à la fois agent de liaison, diffuseur, porte-parole, négociateur, et que dans leurs autres rôles, ils sont souvent en relation avec autrui dans leur entreprise ou à l'extérieur. Par ces travaux, les relations interpersonnelles apparaissent fondamentales à la profession de manager, à travers elles le manager adapte son comportement à autrui, et lui transmet un exemple de manière d'agir à l'égard des autres.

5.2. Qu'est-ce que communiquer ?

Dans le langage usité au sein des entreprises, l'influence du vocable anglo-saxon *communication* se fait fortement ressentir. Parler de communication renvoie à la publicité, aux médias, à la politique, et essentiellement à la transmission d'informations entre

608 *Cf*. MINTZBERG, Henry. *Le Management : Voyage au centre des organisations*. Paris : Eyrolles, Éditions d'organisation, 2004 (1re éd. 1989/1990). (Titre original : *Mintzberg on Management : Inside Our Strange World of Organizations*). 703 p.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

services, entre personnes, à leur diffusion ; souvent cette communication étant réduite à informer. Toutefois, la communication qui peut se définir comme un fait de communiquer recouvre bien d'autres sens. Son étymologie relève principalement de deux ensembles d'idées, celui de « prendre part », de partager quelque chose ou de participer à quelque chose, et celui « d'être en relation » avec ou entre, quelqu'un, quelque chose. Ainsi les synonymes de communiquer[609] s'avèrent-ils nombreux. Dans le premier ensemble, le sens de faire connaître quelque chose à quelqu'un, communiquer signifie dire, divulguer, donner, livrer, publier, transmettre, mander, confier, épancher, expliquer, révéler, enseigner ; dans sa forme pronominale, le sens d'échanger, de se confier, se découvrir, s'exprimer, s'ouvrir, se parler ; le sens de faire partager des sentiments ; le sens de rendre commun par des choses, transmettre, imprimer, gagner, envahir, ou au sens de rendre commun des choses par des hommes, donner, contaminer. Dans le second ensemble d'idées, le sens d'être en relation avec des personnes, communiquer entre deux personnes veut dire correspondre et communiquer sans attendre de retour, dans le but d'influencer une personne, un public, (ce sens s'apparentant à la définition anglo-saxonne, communément admise en français) ; toujours dans le second ensemble, communiquer veut dire être en relation, en rapport relativement à des choses, correspondre, commander, desservir, relier.

La communication humaine implique des personnes, leur interaction, des choses (des informations, des savoirs, des normes) mais également, comme toute relation humaine, des émotions singulières induites par l'expérience de chacun, par la vision que ces personnes ont d'autrui et d'elles-mêmes, et par la vision qu'elles ont du monde, qui interfèrent dans l'interprétation de la « chose » transmise. De plus, en communication orale, « les expressions du visage, le ton de la voix et les gestes »[610] précisent les propos formulés, les accentuent, les minimisent. Le philosophe et économiste, spécialisé en sciences de l'éducation, Jacques Ardoino[611] le souligne : en communication, l'implicite de la situation de communication s'ajoute à l'explicite de la chose communiquée. Le récepteur tente d'appréhender la chose plus ou moins rationnellement, en consultant son vécu et en considérant, peu ou prou, la situation de communication, le comportement du locuteur,

609 *Cf.* REY, A. MORVAN, D. (dir.). *LE GRAND ROBERT DE LA LANGUE FRANÇAISE*, Paris : Dictionnaire Le Robert, 1951 (rééd. 2001).

610 MINTZBERG, Henry. *Le Management : Voyage au centre des organisations*. Paris : Eyrolles, Éditions d'organsisation, 2004 (1re éd. 1989/1990). (Titre original : *Mintzberg on Management : Inside Our Strange World of Organizations*), p. 98.

611 *Cf.* ARDOINO, Jacques. *Management ou commandement : participation et contestation*. Paris : Fayard-Mame, 1970, p. 179-180.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

l'environnement dans son ensemble. Ainsi la chose comprise par le récepteur relève-t-elle d'un « compromis », d'une délibération personnelle. Cet auteur conclut que la communication, dans le sens considéré ici, étant affaire humaine, peut s'apprendre comme une science dans le but d'améliorer sa technique, mais, en considération du comportement de disponibilité, d'attention qu'elle suppose, les hommes ne peuvent y être astreints ; leur volonté de communiquer est indispensable, et cette volonté relève de leur éducation permanente. La communication n'est pas affaire de technique seulement, elle demande donc une certaine disposition d'esprit, aussi une disposition comportementale de la part, et de l'émetteur, et du récepteur. Ainsi le récepteur se voit tout autant impliqué que l'émetteur dans le résultat de la communication ; si le locuteur peut apprendre comment mieux persuader autrui, manipuler en quelque sorte l'information, l'interprétation de celle-ci sera singulière à une personne, voire à un groupe de personnes relevant de la même sphère éducative, politique. Revenons maintenant vers ce que les enquêtés nous apprennent.

5.3. La communication au sein des trois entreprises enquêtées

Toujours selon les entretiens transcrits après leur enregistrement, nous examinerons les circonstances de la communication et les moyens utilisés dans les entreprises enquêtées. Seront exclus de l'exposition dans ce paragraphe, ce que nous nommons actes de management individuels ou informels, tels que les entretiens ponctuels, les évaluations ou les échanges journaliers entre les managés et leur manager ; que ces actes se réalisent de *visu* ou par téléphone, toutes les personnes accordent une valeur considérable aux relations managériales routinières, elles révèlent la reconnaissance réciproque. Toutes les personnes entendues partagent de tels actes avec leur manager et/ou leurs managés, leur quantité diffère en fonction de ces personnes, certaines semblent en partager suffisamment, elles se considèrent donc reconnues, d'autres éprouvent en cela un certain manque ; nous exposâmes différents de ces cas de figure dans le chapitre réservé au sujet de la reconnaissance.

5.3.1. Quelques moyens, modalités et conséquences de la communication managériale

Le mode de management choisi influe sur la liberté de parole des salariés. Lorsque les managers empruntent le mode directif, ceux-ci encouragent expressément, pour ne par dire obligent, leurs managés à communiquer ; en revanche avec les modes participatif

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

ou coopératif, les salariés se montrent naturellement enclins à communiquer. Toutefois, lorsque le mode directif prime sur le participatif ou le coopératif — Isembart et Elsa mentionnent le fait chacun de leur point de vue —, l'organisation exceptionnelle de réunions participatives pour débattre de sujets préoccupant les salariés ne suffit pas à provoquer la participation des personnes invitées ; aussi Isembart ne voit-il d'autre solution que de les y contraindre verbalement ; selon Elsa, elle demeure muette à ces réunions nonobstant les incitations de sa manager, animatrice de ces réunions. La communication ne se décrète pas, il convient d'en aménager les conditions de possibilité.

Chez Kaumaserv, la communication orale s'inscrit selon deux modalités, l'une où l'information se double de discussions, l'autre où l'information est essentiellement descendante, seules quelques questions de précisions se voyant considérées. Suivant la première modalité, périodiquement (hebdomadairement ou à la quinzaine), se réunissent d'une part, les managers dirigeants responsables d'une même région, d'autre part ces derniers avec les managers intermédiaires ; par ailleurs, se réunissent les managers intermédiaires d'un même département, ensuite les managers de proximité avec leur manager intermédiaire, puis les employés avec leur manager de proximité et les responsables d'équipe ; pour tous, il s'agit de faire le point sur la situation des résultats et des travaux en cours, puis de s'accorder sur la mise en œuvre de la politique générale de l'entreprise et/ou des normes, voire sur celle de quelques initiatives locales concernant directement le groupe réuni. Suivant la seconde modalité, avec une périodicité moins rapprochée, le directeur de Région réunit les managers de proximité, et le directeur général de Kaumaserv rassemble les directeurs régionaux. De plus, évidement, le management selon le mode participatif offre une possibilité de discussion entre des personnes séparées hiérarchiquement et transversalement, par exemple autour d'un même projet ; quant au mode coopératif, il regroupe des personnes plus proches hiérarchiquement.

Il convient de noter que très généralement les réunions sont organisées au sein des trois entreprises sur le temps de travail des salariés. Chez Agoradis, les modalités ressemblent à celles de Kaumaserv. Parfois, trimestriellement ou semestriellement, relativement aux résultats et aux objectifs de l'unité de production ou à des informations nationales, ces dernières étant présentées au moyen de fichiers informatiques préétablis, des réunions d'information descendante à l'égard des employés se voient organisées par le manager de proximité au sein de son unité, soit pendant leur temps de travail, soit

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

exceptionnellement en dehors de ce temps ; dans la seconde situation, ce manager adjoint alors à la réunion une partie festive, toutefois, il ne peut obliger les salariés à y participer.

Dans les deux entreprises, au moyen oral de communication, s'ajoute l'écrit par lequel transitent les différentes normes nationales ou régionales pour parvenir dans les unités de production sous la forme de documents sur supports papier ou électronique. Aussi, lors de son embauche ou d'un changement de poste, à chaque employé travaillant chez Agoradis, est remise une fiche de poste qui détaille son activité et la méthode pour la réaliser ; de même, le document d'évaluation remis par écrit après sa réalisation, organisée entre le managé et son manager (annuelle ou bisannuelle), reprend les normes comportementales d'action, et les notes attribuées au managé concerné. De plus, dans cette entreprise, lors de journées de formation interne, les normes et les valeurs se voient rappelées aux salariés participant, oralement, mais aussi sont remises sur support papier. Dans cette entreprise, une page de son Intranet est laissée à la disposition des salariés, où généralement ils partagent leurs expériences de travail, se congratulent mutuellement, et peuvent aussi interroger directement le directeur général sur des sujets qui les interpellent ; seul Isembart mentionne cette fonction de l'Intranet au cours des entretiens.

Chez Districoop, les informations circulent très majoritairement par voie orale pendant les conseils d'administration mensuels, puis informellement entre les managers de proximité et/ou intermédiaire et les employés qui ne sont jamais réunis, hormis leurs délégués qui le sont, mensuellement, avec le manager intermédiaire. Edwige affirme que l'expression est totalement libre avec ces deux managers, que les employés sont écoutés, parfois leurs doléances se voient refusées, mais toujours après une discussion. Jamais elle ne tenta d'entrer en communication avec le manager dirigeant ou un des administrateurs. Le manager dirigeant et la responsable de la comptabilité communiquent entre eux par courriels. Nous verrons plus loin les difficultés qu'entraînent un tel moyen de communication lorsque le nombre de ces courriels devient démesuré.

Ainsi, selon plusieurs enquêtés, la communication orale permet de préciser des détails ou des incompréhensions, toutefois, quinze à vingt pour cent (dit Dimitri) de l'information transmise d'homme à homme se perd ou se transforme à chaque transmission ; il convient donc que le nombre de niveaux de transmission soit limité afin de préserver le sens des informations initialement prévu. La responsabilité revient au manager de veiller à entretenir une communication permanente entre ses collaborateurs ou les personnes

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

participant à un groupe de projet, afin de propager les expériences, de faciliter le travail collectif, y compris entre les salariés relevant de services différents, tels que les fonctionnels et les opérationnels, qui souvent se rejettent entre eux les torts de dysfonctionnement avérés, par services interposés. Selon Dimitri encore, il s'agit d'inciter les personnes à « causer » entre elles de vive voix. De même, Igor incite ses collaborateurs à discuter ensemble afin de parvenir à un compromis équitable. Les réunions sont aussi des moments privilégiés pour tisser des liens entre collègues, la connaissance mutuelle contribuant à la compréhension mutuelle, précise Ivan. Après les avoir comprises, Philippe traduit les informations reçues de ses managers, sans toutefois les dénaturer, il les rend compréhensibles par ses managés afin de garantir la paix sociale au sein de son agence. Il ne s'agit pas de cacher des choses à ses collaborateurs mais seulement de les leur présenter de façon plus engageante.

Ainsi la communication orale entre managés et manager s'effectue lors de réunions (relatives à des sujets spécifiques, relatives à des formations), et dans les activités journalières grâce au mode de management participatif. À la communication orale s'ajoute l'écrite, formalisée sur papier ou informatiquement. La communication suppose des conditions favorables, telles qu'il s'en trouve dans le mode de management participatif, qui influent sur la volonté de communiquer des participants. Elle ne peut relever de la contrainte. Cette communication, en plus d'informer, facilite l'entente, permet de se connaître, de comprendre et de se faire comprendre. Son manque au contraire peut engendrer des malentendus.

5.3.2. Des difficultés de communication

Regroupées en cinq points, plusieurs difficultés de communication furent évoquées par les personnes entendues lors de notre recherche. La première de ces difficultés se rapporte au sujet des TIC (Techniques d'Information et de Communication) quelque peu envahissantes. Si cette première difficulté relève de la communication écrite, les suivantes concernent l'orale. La deuxième de ces difficultés, au contraire de la précédente, s'intéresse à la restriction des réunions, la troisième est relative à la compréhension de l'information, dans la quatrième, la rumeur s'invite. La cinquième difficulté repose sur le comportement des managers, certains non seulement manifestant leur « nature profonde » mais la revendiquant, d'autres se cachant derrière un rôle choisi ou contraint. La divergence d'opinions peu aussi amoindrir la qualité des relations interpersonnelles, dit Raynald. Les normes entravent sans doute quelque peu la communication, toutefois la personnalité des managers, leur mode de

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

management peuvent modifier le fait. Seulement pour communiquer efficacement, il convient d'être plusieurs, comme pour coopérer, la (bonne) volonté de chacun s'avère donc indispensable.

Premièrement, selon les managers de Kaumaserv, depuis quelques années l'augmentation exponentielle du nombre de courriels compromet la circulation de l'information, chacun des managers, par commodité ou par facilité, divulguant largement l'information par courriels ; ainsi des personnes guère concernées par le sujet traité la reçoivent, quelquefois en plusieurs exemplaires par des envoyeurs différents, personne ne prenant l'initiative jusque-là, de mieux définir les destinataires concernés. De facilitant, les TIC se transforment parfois en objet stressant qui impose aux destinataires, de par leur rédaction injonctive, une rapidité de traitement de l'information ; le sentiment de stress étant majoré lorsque ces courriels se voient envoyés, par certains managers, en dehors des heures de bureau, les destinataires éprouvant ainsi l'impression d'être déjà en retard lorsqu'ils débutent leur journée de travail, ce qui amène Ivan à culpabiliser. Cette augmentation accroît sensiblement le travail des managers, de plus, lorsque les managers de proximité sont amenés à travailler à l'extérieur de leur agence, le nombre des courriels peut atteindre en quelques jours presque une centaine ; la situation s'aggravant pour tous les salariés pendant leurs divers congés. Afin de conserver une certaine sérénité dans son travail, Philippe ne consulte que ponctuellement ses courriels et ce, seulement lorsqu'il l'a décidé, et non sous l'injonction de quelque alerte lui signalant leur réception. Généralement, il consacre environ soixante à quatre-vingt-dix minutes journellement à leur traitement. De plus, l'utilisation du mode de communication par voie électronique s'avère couramment sollicitée par des personnes travaillant dans un même bâtiment ; par exemple, le responsable d'équipe d'Emma, sous prétexte de rapidité de traitement, envoie à ses managés, par cette voie, des modifications de normes ou de nouvelles normes à appliquer immédiatement, normes qui émanent des différentes directions — nationale, régionale, départementale —, précédées seulement de quelques commentaires de ce responsable. Emma préfère la présentation orale des normes parce qu'elle peut poser des questions dans le but de mieux les appréhender. Au moment de notre entretien, Doris venait de former un groupe de travail afin de réfléchir sur les moyens possibles d'améliorer la communication, les objectifs fixés étaient notamment de diminuer le nombre des courriels et de conserver une forme de communication orale physique, humaine.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

Dans les autres entreprises enquêtées, seul Raynald évoque la réception quasi permanente de normes par la voie de l'Intranet d'Agoradis.

La deuxième difficulté de communication relève des impératifs de production privilégiés au détriment des réunions, réunions parfois considérées comme une perte de temps par certains managers. Selon les managers intermédiaires et de proximité de Kaumaserv, comme il le fut mentionné au sujet du management directif avec lequel les normes semblent plus rapidement appliquées qu'avec le participatif qui impose une discussion préalable à l'action, la réduction du nombre de réunions offre une augmentation de la production à court terme, un gain de temps, mais à moyen ou long terme peut engendrer des retards considérables dus à une détérioration du climat social. Le dialogue permanent favorise la compréhension, l'entente, la cohésion de l'équipe, voire sert d'exutoire, Emma l'évoque. Des managers de proximité revendiquent l'augmentation de réunions entre pairs, Ivan tente de les satisfaire. Toujours considérant la production et la temporalité disponible au travail, Philippe s'abstient parfois de discuter avec son manager de certains sujets relatifs à son activité, l'action immédiate primant ; cependant, quelquefois, il dialogue sans hésitation avec lui, de façon bienveillante et sereine.

La troisième difficulté de communication rencontrée par les managers enquêtés se situe sur le plan de la compréhension de l'information. Dans la mesure du possible, Paul souhaiterait que chacun de ses collaborateurs la comprenne parfaitement, dès la première formulation de la demande d'action ; seulement, dit-il, en fonction de leur formation, certains de ses collaborateurs comprennent le sens des mots, des phrases, de manière discordante et différemment du sens correct qu'il prétend avoir attribué à l'information transmise ; il convient donc de traduire autrement la demande, de la rendre compréhensive à chacun, de l'adapter, de se préoccuper inlassablement de la compréhension d'autrui, et non plus uniquement de la sienne propre. Exprimé différemment, Philippe souligne l'indispensable travail de traduction, d'adaptation, dont il doit faire preuve avant de transmettre les directives reçues des managers dirigeants ; également Ivan tente de traduire les expressions spécifiques à une activité ou à une autre, afin que tous ses managés comprennent pareillement l'information diffusée. Le sociologue, Jean-Pierre Le Goff signifia déjà cette obligation de traduction dans une synthèse d'entretiens qui furent réalisés auprès de managers : il intitula cette synthèse « une communication hermétique »[612].

612 *Cf.* LE GOFF, Jean-Pierre. *Les illusions du management : pour le retour du bon sens*. Paris : Éditions La Découverte, coll. poche, 2000 (1re éd. 1996), p. 76-78.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

La quatrième de ces difficultés relève de la rumeur qui peut nuire au fonctionnement de l'entreprise ; par exemple, chez Kaumaserv, la rumeur d'une prétendue fermeture d'agence : alors que Doris dément cette fermeture, Ivan, quant à lui, l'atteste. Au sein d'une entreprise, diffuser une même information afin qu'elle soit comprise pareillement par tous, en même temps, et sans qu'elle se voit déformée par quelque rumeur, relève donc parfois presque de l'exploit.

Cinquièmement, le comportement naturel, reconnaissant et confiant facilite la communication, alors que le comportement contraint la complique, que la contrainte repose sur la représentation de soi ou sur des normes, que les relations se produisent entre pairs ou entre managés et manager. Quels que soient les résultats de son agence, Philippe, manager chez Kaumaserv, choisit d'en annoncer la réalité à ses pairs, alors que certains d'eux surévaluent les résultats de leur agence lorsque ceux-ci sont insuffisants par rapport aux objectifs prévus ; ce manager précise que la vérité ressort toujours à un moment ou à un autre, dans un lieu ou dans un autre, et cette vérité, qui en définitive se révélera obligatoirement particulièrement prégnante, montrera quelque distorsion, quelque désaccord entre les faits et les dires. Selon Raynald, responsable d'équipe chez Agoradis, pour communiquer avec autrui, la reconnaissance et la confiance réciproques s'imposent ainsi qu'une certaine convergence intellectuelle. Aussi, naturellement, discute-t-il de choses et d'autres avec ses managés, alors qu'il évite le fait avec son manager. Ce responsable affirme que seuls les résultats du magasin intéresse ce dernier. Raynald converse donc peu avec ses managers (intermédiaire et de proximité) quelque peu programmés, dit-il, pour parler uniquement de leur travail, et comme prisonnier d'un monde rêvé, artificiel, créé par les managers dirigeants de cette entreprise qui vont même jusqu'à négliger le fait que ce sont des personnes qui achètent leurs produits, des êtres humains qui s'activent dans leurs magasins ; ces managers ne regardent pratiquement que leurs chiffres d'affaires s'accroissant progressivement sur leurs ordinateurs, dit Raynald. S'ils se disent attentifs à leurs clients, cette attention ressemble à un leurre commercial, leurre à but lucratif pour ces managers. Lors des réunions avec les partenaires sociaux auxquelles participe Raynald, à l'évocation de la moindre augmentation de salaire, le Directeur des Ressources Humaines donne l'impression que cette augmentation pourrait ruiner Agoradis, alors qu'elle ne représente qu'une goutte d'eau par rapport au chiffre d'affaires. Parfois les représentants syndicaux sont accusés par certains managers d'Agoradis de cacher leurs intentions, mais Raynald leur renvoie la remarque, ces managers dévoilant bien peu leurs

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

intentions, éloignés qu'ils sont de la vie réelle. Travaillant dans la même entreprise mais dans une région différente, avec d'autres managers donc, Elsa affirme que les relations managériales sont stériles pour elle. Les managers qu'Elsa côtoie ne sont qu'apparence, selon elle, ces managers masquent leur véritable personnalité, ils se montrent fourbes, sournois. Leur expression personnelle donne l'impression d'être comme entravée, ils semblent s'exprimer à l'opposé de leurs pensées naturelles. Elvire qui travaille dans un magasin différent de celui d'Elsa mais dont le manager régional est le même, souligne une impossible communication entre le manager de proximité d'une unité voisine de la sienne, en l'occurrence celle d'Elsa, et les employés, chacun demeurant sur ses positions. La qualité déficiente de relations managériales entretenues par le précédent manager de ce magasin et à cause de ses refus par trop systématiques de toute demande émanant de ses employés, occasionne pour son remplaçant, de surcroît aimable selon Elvire, des difficultés de communication avec ces employés qui ne cherchent aucunement la relation. Ce dernier ne semble pas savoir comment leur expliquer son désir de coopération, afin que le montant du chiffre d'affaires cesse de chuter, pour le bien de tous donc, dit Elvire.

Chez Districoop comme dans les deux autres entreprises enquêtées, la communication est parfois difficile. La contrainte subie chez Districoop par les employés à qui les managers — dirigeant et intermédiaire — refusent toute communication directe entre Daniel (manager dirigeant), les administrateurs et eux, conduit certains de ces employés à se méfier de la qualité de l'information transmise par Igor à Daniel et aux administrateurs ; ces employés revendiquent la possibilité de discuter sans intermédiaire. De plus, même si Igor s'est présenté auprès de ses collaborateurs employés comme leur seul interlocuteur, certains d'entre eux, Daniel l'observe, saisissent mal les raisons de la quasi-absence de relation. Aussi, Daniel s'interroge sur la manière qu'emprunta Igor pour expliquer la situation. Ce manager a raison de s'interroger puisque Edwige, une de ces employés, ne semble pas informée de l'impossibilité de communication directe entre les employés et le manager dirigeant de Districoop, les administrateurs. En fait, selon Pauline et Daniel, Igor redoute les malentendus potentiels relatifs à un tel type de communication, ou que des relations tendues entre certaines personnes ne soient révélées ainsi ; donc, au moment des entretiens, les managers, plutôt que de discuter entre eux du sujet, préfèrent jouer l'ignorance. Edwige ne formule que rarement en face de sa manager, son désaccord ; elle estime cela improductif, nuisible aux bonnes relations. Elle relate l'exemple de certaines de ses collègues qui affrontèrent par le passé leur

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

manager en s'opposant avec force à elle, encore aujourd'hui, leur prime s'avère moins élevée que celle d'Edwige à cause de cette opposition, suppose-t-elle. Toutefois, elle modère ses propos, la collègue en question est moins efficiente dans ses activités qu'Edwige.

En résumé, pour les personnes entendues, la communication présente généralement des avantages pour les salariés, pour la production, à quelques nuances près. Lorsqu'elle est transmise par l'intermédiaire des TIC, elle peut envahir, provoquer du stress. Certains managers considèrent la communication comme une perte de temps, certains salariés comme facilitant la production. Pour être productive, d'une part, l'information communiquée doit être parfaitement compréhensible par les personnes auxquelles elle est destinée, aussi le manager doit savoir adapter son langage en fonction de ses interlocuteurs ; d'autre part, les managers doivent sembler sincères, naturels, ouverts à la discussion qui renforce l'information communiquée, modère les incompréhensions. Par conséquent, la communication se marie difficilement avec la contrainte, que cette contrainte soit peu ou prou choisie par certains managers, ou peu ou prou subie par d'autres managers ou par des employés ; la communication inhérente aux relations humaines, éthiques, nécessite, de la part de chacun, des dons de reconnaissance et de confiance réciproques. Si une insuffisance de communication peut apparemment à court terme satisfaire certains, toujours la discussion clarifie les relations managériales.

Ainsi la communication ne semble pas suffire aux relations managériales, certains des enquêtés lui adjoignent la discussion. Ne conviendrait-il pas d'introduire ou de mettre en évidence, de pratiquer, dans les relations managériales un autre mode d'information, une autre façon d'entretenir des relations humaines ? Finalement les difficultés rencontrées par certains de ces enquêtés ne relèvent-elles pas tout simplement d'un malentendu, certains considérant la communication selon ces seuls sens exposés plus haut, c'est-à-dire, selon les sens de faire connaître, de faire partager ou d'être en relation, alors que d'autres semblent attendre bien plus de la communication, à savoir, un échange réciproque. En définitive, il nous apparaît ainsi, que le terme de communication est sans aucun doute mal choisi pour exprimer des relations éthiques. Exposons en la matière notre suggestion.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

5.4. Une éthique de la conversation

La communication entre des êtres humains relève du partage, de l'échange, de la relation, de la mise en commun d'informations, peu ou prou d'ordre général, mais elle ne suppose aucunement la conversation, la discussion, la controverse, alors que l'analyse du discours des enquêtés, au cours des relations managériales étudiées, souligne, dans certaines circonstances, une communication interpersonnelle toute singulière. Ainsi, la communication relèverait-elle d'un discours prêt à l'emploi, « d'éléments de langage » normés, formulés par d'autres personnes que le locuteur emprunte à un moment donné, relèverait-elle d'un discours à l'intention de tout un chacun donc, alors que la conversation, quant à elle, relèverait de la singularité des propos tenus par des interlocuteurs s'écoutant les uns les autres, se répondant. Critiquant un monde normalisé, « rendu entièrement calculable et programmable », Alain Supiot constate que ce monde « "marche à la communication" et non à la conversation »[613]. Précédemment, définissant plusieurs formes d'éthiques[614], nous évoquâmes l'éthique de la discussion. À la différence de l'éthique de la discussion habermassienne dont les arguments exposés tendent vers l'universel, nous mettons en avant, nous promouvons une éthique de la conversation à cause de son caractère singulier, considérant les avis particuliers de chacun, tous les avis alimentant les discussions. Nous retenons le terme de conversation dans le sens accordé à ce terme par les précieux du XVII^{e} siècle, « d'entretien savant », puis communément, « d'entretien entre personnes responsables » en nombre restreint sur un sujet prédéfini ou non, tout propos pouvant s'y inviter librement ; la conversation peut prendre une logique de consultation, de pourparlers. Cette éthique de la conversation managériale signifie qu'un managé et un manager (le sien ou un autre), à tout moment, sur quelque sujet que cela soit, relativement spontanément donc, puissent converser en toute confiance de leurs responsabilités, de leurs activités communes, dans le but de s'accorder sur une procédure singulière, ou puissent converser de tout autre sujet relativement librement, à condition que la conversation s'inscrive dans une relation fondée sur le don de reconnaissance et de confiance, sur la reconnaissance communicationnelle, mutuelle. Ainsi, le mode de management directif, excluant généralement toute discussion, pouvant difficilement de ce simple fait inviter les salariés à un tel type de communication, il conviendrait donc de privilégier les modes

613 SUPIOT, Alain. *L'esprit de Philadelphie : la justice sociale face au marché total*. Paris : Éditions du Seuil, 2010, p. 77.

614 *Cf*. le chapitre intitulé *Éthique et responsabilité économiques*.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

participatif et/ou coopératif. Excluant l'éthique de la conversation, le management en mode directif peut favoriser le développement de malentendus au cours des relations managériales, le management pratiqué selon le mode abandon en moindre mesure, puisque les employés, s'ils l'osent, peuvent interroger leur manager ; alors qu'empruntant l'un ou l'autre de deux autres modes — participatif ou coopératif — l'entretien permanent de la conversation ou de l'éthique de la conversation, peut atténuer ces malentendus. Une telle façon d'agir, donc, où chacun des participants — managés et managers — peut s'exprimer librement et où les propos échangés sont considérés, pourrait contribuer sans doute au « bien être » des hommes au travail, ou, au minimum, atténuer le « mal-être » de certains et s'inscrire dans un mode de management éthique sans pour cela négliger l'économie.

6. LE MANAGEMENT « IDÉAL » OU PROTÉEN

Avant d'envisager une synthèse en ce qui concerne un mode managérial tendant vers l'idéal, ou à tout le moins tendant vers un mode qui nous semble préférable pour l'homme dans un cadre professionnel en contribuant à notre sens à une amélioration de son sort au travail, eu égard à l'expérience des personnes entendues lors de l'enquête, à la nôtre, ci-après nous résumerons ce que souhaitent les enquêtés. Nous séparerons les propos des personnes entendues qui à la fois managent et sont managées, des propos des personnes qui possèdent un statut d'employé, et n'exercent donc pas de fonction de management ; nous comparerons les propos des secondes à ceux des premières, donc les propos des employées aux propos des managers. Certains managés plébiscitent le mode de management de leur manager, d'autres désirent un mode diamétralement opposé, d'autres encore aspirent à un management qui se verrait un mixte de celui pratiqué par leur manager et de méthodes radicalement différentes. Quant aux managers, vis-à-vis de leur propre mode managérial, si, *a priori*, certains l'estiment proche de l'idéal et s'en félicitent, tous proposent quelques améliorations à son sujet. Au cours de cette synthèse, nous évoquerons seulement les propos tenus par les enquêtés suite à la question du chercheur relative au mode de management « idéal », propos qui souvent s'élargissent au comportement idéal du manager.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

6.1. Le mode de management « idéal » selon les enquêtés

Précisée par tous les enquêtés, une des principales compétences du manager « idéal » relève du savoir déléguer ; en effet, lorsqu'une équipe est constituée autour d'un manager, c'est que la réalisation des activités envisagées nécessite plusieurs personnes, dont une, en l'occurrence le manager, se trouve en charge de répartir entre ces personnes les responsabilités inhérentes à ces activités, de les déléguer donc.

Selon les managers entendus, idéalement, la délégation doit s'exercer pour certains, la plupart du temps en mode participatif, en interaction, en liaison interpersonnelle, et exceptionnellement en mode directif ; pour d'autres, la délégation doit être partagée également entre les deux modes. Quelques-uns de ces managers adjoignent à ces deux modes (participatif et directif), le mode coopératif, dans le sens de travailler conjointement. Le mode de management choisi doit être circonstancié, adapté en fonction donc de l'environnement, des événements et des protagonistes. Le choix du mode de management revient au seul manager guidé par sa « véritable nature », sans qu'il soit contraint par une méthode ou par une autre ; plusieurs managers insistent sur cette liberté. Le mode managérial idéal suppose discussion, liberté d'expression, innovation, écoute, sincérité, reconnaissance, confiance, respect, transparence, patience, exemplarité, impartialité, honnêteté, psychologie, diplomatie, sensibilité, mais aussi contrôle. Le manager manageant idéalement assume ses responsabilités et endosse la responsabilité des actions de chacun de ses collaborateurs, tient ses promesses, préserve ses collaborateurs de tout accablement, se montre capable de ne pas faire peser sur ses managés la pression qu'il reçoit de la part de son manager, sa tension. Il se montre modeste en valorisant les actions de ses collaborateurs plutôt que les siennes, comme s'effaçant derrière eux, reconnaissant leur travail ; aussi, il est conscient de ses limites et reconnaît ses erreurs, il écoute et entend, comprend donc, les suggestions énoncées par ses managés. Ce manager « idéal » donne du sens à l'action, anticipe les problèmes, trouve des solutions. Il partage l'information en adoptant un langage compréhensible par tous, expose clairement les objectifs à ses collaborateurs. Ce manager « idéal » contribue à l'autonomie de ses managés, il se rend accessible et disponible à leur égard, suscite et développe de leur part le désir d'œuvrer à ses côtés, s'active afin de les fidéliser, veille à leur satisfaction. Le manager « idéal » considère les résultats financiers au même niveau que le « bien-être » des personnes.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

Quant aux employées entendues, elles plébiscitent le management en mode coopératif, incluant l'entraide, comme mode « idéal » et seulement celui-ci. Elles apprécient ou apprécieraient particulièrement de travailler conjointement avec un manager qui, idéalement, maîtrise les savoirs techniques. Ce mode suppose pour elles, comme pour les managers, liberté d'expression, reconnaissance, confiance, respect, transparence. Toujours à l'instar des managers, le manager « idéal » selon les employées, reconnaît leur travail, et ce obligatoirement, se montre attentionné, garantit l'autonomie des employés, demeure naturel, transmet les informations, explique les tenants et les aboutissants de l'action, anticipe les problèmes, les solutionne s'il en apparaît, assume ses responsabilités. Contrairement aux managers, les employées revendiquent auprès d'un manager « idéal », moins de contrôle, de réprimande, plus de félicitations, d'indulgence, ainsi que de la compréhension vis-à-vis de leur point de vue et de leurs actes. Ce manager « idéal » sait analyser la situation, décider, organiser l'ensemble des activités, animer l'équipe qu'avec lui forment ses collaborateurs, faire preuve de sensibilité. Lors des entretiens, à la différence des managers, les employées n'envisagent aucunement les modes de management directif ou participatif comme modes « idéals », seul le mode coopératif est souhaité par elles. De plus, et principalement, l'exemplarité des managers n'est pas mentionnée par les employées, pas plus que la considération des résultats financiers, alors que les managers considèrent ces résultats à parité avec le « bien-être » des personnes. Si les employées ne citent pas directement la discussion, celle-ci se laisse supposer au travers de leurs propos, nous semble-t-il, au travers de la demande de liberté d'expression. Aussi, généralement, essentiellement selon les managers, ces derniers n'empruntent pas qu'un seul chemin pour manager ; ils doivent manier avec habileté différents modes.

6.2. Le management protéen

Le management protéen, ainsi dénommé par nous par référence au nom d'une divinité de la mer *Prôteus* (en grec) « qui avait le don de prendre des formes variées »[615] à l'image du mode de management envisagé ici où le manager dose subtilement des manières plurielles, singulières à chacun, de conduire les hommes, le manager étant inspiré plus particulièrement par les modes de management participatif et coopératif. Si une partie de ces

615 REY, A. MORVAN, D. (dir.). *LE GRAND ROBERT DE LA LANGUE FRANÇAISE*, Paris : Dictionnaire Le Robert, 1951 (rééd. 2001).

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

manières et ces modes peuvent être enseignés telle une science, le management protéen semble relever aussi du domaine de l'intuition, de l'art. Le philosophe et sociologue Jean-Pierre Le Goff qualifie le management d'art puisqu'il s'agit d'une « manière de disposer, de combiner habilement. La responsabilité et l'encadrement ne se confondent pas avec l'image lisse et feutrée du management qu'en donnent la plupart des cabinets de conseils et de formation. »[616]. Le mode de management « idéal » relève du mythe ; au sujet des régimes politiques ou des modalités de gouvernement, Eugène Enriquez, encourage « chaque société à une époque historique donnée [à définir] ce qui est, pour elle, de l'ordre de l'acceptable et du non acceptable »[617] pour les hommes. Ne revient-il donc pas aux managés et/ou à chacun d'eux, de définir alors un niveau de consentement qui préserve leur dignité, leur estime de soi, en concertation avec leur manager qui, souvent managé lui-même, se devrait d'appliquer la règle d'or : ne pas faire subir à autrui ce à quoi il ne voudrait pas qu'autrui le contraigne ; voire même, ne devrait-il pas exiger plus de lui-même que des autres ? Une telle concertation peut évidement être initiée au niveau d'une équipe, d'une entreprise ou au niveau politique. Tentons maintenant de formuler une définition du management dont l'ambition serait de considérer le présent écrit, une définition donc d'un management éthique où le manager n'estimerait pas seulement le fait de travailler avec ses collaborateurs dans un but donné, mais aussi pour eux, ou, à tout le moins, afin de contribuer aussi à leur « bien-être », à leur épanouissement intellectuel.

Le management, action de manager, est une activité exercée par un manager-*donator* qui garantit les conditions de possibilité de la coopération entre tous et de la participation de chacun, afin de produire efficacement une œuvre commune, dans un objectif clairement défini, en s'assurant, d'une part, du « bien-être » des participants (collaborateurs), en leur reconnaissant donc la capacité d'agir comme lui-même mais selon leur propre manière, d'autre part, en assurant la viabilité économique de l'activité. Ainsi chacun des hommes au travail est-il considéré semblable à autrui, mais, aussi, considéré tout à fait différent d'autrui. Évidemment, avant l'action, une concertation sur la procédure s'impose généralement, puis tout au long de l'action jusqu'à son achèvement ; l'indispensable conversation se voit entretenue entre tous les protagonistes ainsi que la reconnaissance du travail par le manager et par les pairs.

---

616 LE GOFF, Jean-Pierre. *Les illusions du management : pour le retour du bon sens*. Paris : Éditions La Découverte, coll. poche, 2000 (1re éd. 1996), p. 20.

617 ENRIQUEZ Eugène. *Clinique du pouvoir : les figures du maître*. Paris : PUF, 2008 (1er éd. 2007), p. 13.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

Conséquemment, selon sa personnalité, celle de ses managés et l'environnement de travail, chaque manager peut expérimenter des manières d'agir en s'inspirant de l'expérience de ses pairs — de ceux qu'il côtoie ou côtoya et des managers les plus illustres — en observant un comportement critique et réflexif, guidé également par les cinq formes d'éthique, de conviction, de responsabilité, de finitude, communicationnelle, conversationnelle. Aussi les quelques incontournables normes nécessaires au travail, dont la quantité doit s'avérer raisonnable ou pour le moins toujours préserver une large marge de manœuvre à chacun, se voient décidées d'un commun accord entre les parties prenantes ainsi que leur méthode de mise en œuvre, de préférence à une imposition indiscutable. Interrogeons-nous maintenant sur la formation des managers.

7. MANAGEMENT ET DIFFICULTÉS DE FORMATION

Hormis un des managers entendus qui, muni d'un diplôme de deuxième cycle en sciences de gestion avec option management, débuta sa carrière professionnelle en qualité de manager, la majorité de ces managers reçurent une formation de technicien ou d'ingénieur relative à une autre spécialité qu'ils exercèrent, puis furent nommés ensuite responsable d'une équipe. À cette occasion ou après, presque tous participèrent à des formations de plus ou moins longues durées — une journée seulement chez Districoop, plusieurs semaines pour les managers travaillant chez Kaumaserv et Agoradis. Si le parcours habituellement suivi par les managers semble bien passer par l'expertise technique avant que de conduire au management, Isembart et Dimitri préfèrent en qualité de manager une personne experte en matière de management plutôt qu'une experte en matière technique. Aussi convient-il de savoir comment peuvent se former des professionnels en management, qui maîtrisent ou non une autre spécialité.

7.1. Bref résumé de l'état de la formation managériale

À la fin du XIX^{e} siècle et jusque dans les années 1950, des gestionnaires enseignaient aux futurs managers la pensée hégémonique de l'époque, qui supposait que l'amélioration des conditions sociales pourrait être effective grâce à l'augmentation de la

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

productivité des entreprises. Au XXIe siècle, le professeur en sciences de gestion William H. Starbuck[618] affirme que peu de chercheurs en management se préoccupent de sujets utiles pour la société ou pour le « bien-être » des hommes — comme les valeurs sociétales de « liberté d'expression » ou de « protection des faibles » — privilégiant les sujets « d'intérêt académique ». Les responsabilités des futurs managers à l'égard des hommes et celles ne relevant pas de la finance sont peu examinées au cours de la formation managériale au profit des responsabilités techniques[619], des « valeurs égoïstes » et d'un langage commun (« mondial ») à toutes les écoles de management afin que leurs étudiants puissent ensuite coopérer entre eux. Toutefois, des enseignants en sciences de gestion s'interrogent sur la façon de remédier au « décalage généralement reconnu entre enseignement et pratiques de gestion »[620]. Selon le professeur William H. Starbuck et d'autres, pour faire preuve d'innovation en management, l'enseignement de celui-ci devrait donc associer la théorie et la pratique. Ainsi il conviendrait d'étudier des phénomènes significatifs sans pour cela chercher à les généraliser, parce que la moitié au moins ne sont pas généralisables. De plus, William H. Starbuck souligne que diverses disciplines scientifiques offrant une culture générale et disposant à l'ouverture d'esprit devraient être enseignées de façon privilégiée dans les écoles de gestion.

Critiquant aussi quelque peu les formations en sciences de gestion, Maurice Thévenet[621], spécialiste de l'enseignement de ces sciences, constate que la formation des managers repose sur deux approches. Dans la première, de type mécaniste, raisonnable, proche du taylorisme, il est considéré qu'à chacun des problèmes rencontrés en management correspond une solution ; ainsi pour palier à chaque cas de figure possible une multitude d'outils et de méthodes se voient enseignés. La seconde approche, à tendance humaniste, est centrée sur l'homme comme « la source principale de la performance » ; il est présupposé que les intérêts des salariés et ceux de l'entreprise se rejoignent ; il s'agit alors de connaître la

618 *Cf.* STARBUCK, Bill. Produire la connaissance et éduquer les manager. Questions et traduction de Jean-Claude Tarondeau. In DOUBLET, Jean-Marie (Dir.). L'éducation au management face aux défis du XXIe siècle. *Revue Française de gestion*. Paris : Lavoisier, n° 178/179, novembre / décembre 2007, p. 71-89.

619 Henry Mintzberg tient des propos semblables dans un chapitre intitulé « Former des managers et non des diplômés de MBA », la formation des managers est essentiellement orientée vers les connaissances techniques. *Cf.* MINTZBERG, Henry. *Le Management : Voyage au centre des organisations*. Paris : Eyrolles, Éditions d'organisation, 2004 (1re éd. 1989/1990). (Titre original : *Mintzberg on Management : Inside Our Strange World of Organizations*), p. 151-173.

620 LAROCHE, Hervé. Les relations incertaines entre pratiques et enseignement dans le domaine de la gestion. In DOUBLET, Jean-Marie (Dir.). L'éducation au management face aux défis du XXIe siècle. *Revue Française de gestion*. Paris : Lavoisier, n° 178/179, novembre / décembre 2007, p. 67.

621 *Cf.* THÉVENET, Maurice. *Manager en temps de crise*. Paris : Éditions d'Organisation, 2009, p. 45-48.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

personnalité de chacun et ses motivations, de prendre en compte ses émotions. Ensuite en situation de travail, souligne cet auteur, chaque manager, selon sa personnalité, managera en faisant appel plus ou moins à l'une ou à l'autre de ces approches. Toutefois, ce professeur précise qu'au cours des dernières décennies, l'approche mécaniste fut privilégiée, privant quelque peu les managers de ressources personnelles, de ressources à caractère humaniste. De plus, ce que Maurice Thévenet ne précise pas, c'est que même dans la seconde approche, les outils à disposition des managers sont nombreux, tels que les grilles d'évaluation ou les méthodes de contrôle, les normes étant bien présentes jusque dans les relations humaines. Ce professeur plaide en faveur d'une formation managériale humaine qui offrirait aux managers la possibilité de communiquer simplement avec leurs managés, de s'adapter aux situations en laissant passer quelques émotions. Se montrant encore plus critique, afin de limiter le nombre des personnes qui se considèrent managers après une formation en management alors qu'ils ne connaissent des relations humaines qu'essentiellement leur abstraction, que leur traduction en listes, reports ou statistiques, Henri Mintzberg[622], développant aussi sa théorie selon laquelle le management reposerait en partie sur l'intuition, en partie sur des techniques, propose de l'enseigner seulement à des personnes l'ayant déjà exercé, choisies par leurs managés, leurs pairs et leur manager qui en auraient apprécié l'expérience. Selon cet auteur, l'enseignement relèverait du même principe (technique et intuition). Aussi convient-il de s'interroger sur la personne la mieux en capacité d'enseigner le management ? Un chercheur ou un consultant ? « L'un en sait trop pour prendre le risque d'émettre un avis, l'autre donne des conseils grâce à son ignorance. »[623]. Généralement donc, le consultant propose des recettes alors que le chercheur incite l'apprenant à douter « des évidences du sens commun et des vérités admises » afin qu'ensuite au lieu d'appliquer une méthode, le manager contribue à changer le monde. Seulement, déplore l'économiste James Gardner March, la seconde méthode d'enseigner le management se voit peu proposée et peu demandée. De plus, la communication, ou plutôt la conversation, qui plus est éthique, qui se situe au centre de l'exercice managérial doit faire partie intégrante de la formation au management. Le sociologue Michel Villette s'interroge quant à l'art de délibérer, quant à l'art de conduire une délibération menant à une pluralité de

622 *Cf.* Chapitre intitulé « Former des managers et non des diplômés de MBA ». In MINTZBERG, Henry. *Le Management : Voyage au centre des organisations*. Paris : Eyrolles, Éditions d'organsisation, 2004 (1re éd. 1989/1990). (Titre original : *Mintzberg on Management : Inside Our Strange World of Organizations*), p. 151-173.

623 GARDNER MARCH, James. Quatre mythes du management. In THUDEROZ, Christian. *Histoire et sociologie du management* : *doctrines, textes, études de cas*. Lausanne : Presses polytechniques et universitaires romandes, 2006, p. 263.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

pensées, de solutions, en évitant celles se montrant par trop unilatérales : « Pourquoi l'art de la délibération occupe-t-il si peu de place dans notre enseignement et un rang si bas dans l'ordre des connaissances, bien loin des véritables "sciences" ? »[624].

Ainsi de très nombreux managers sont formés pour appliquer des recettes aux mises en œuvre se révélant souvent des plus succinctes, les résultats des plus aléatoires, ainsi de très nombreux managers se montrent-ils peu enclins donc à s'intéresser à chacun de leurs managés, une même recette guérissant censément les maux résultants de maintes situations concernant maintes personnes. Lors de l'enseignement du management, outre plusieurs principes brièvement exposés ci-dessus tels que l'association de l'intuition et de la technique, de théories confortées par la pratique, association rappelée par un des enquêtés, nous en proposerons *infra* quelques autres, complémentaires les uns des autres, voire se recoupant. Mais au préalable, rendons ses lettres de noblesse à la formation, qui parfois peut être considérée comme un palliatif dans certaines entreprises, formation dont alors le principe même, le but *a priori* essentiel, la construction de savoir se trouve perdue de vue, pour se transformer en triste *ersatz* d'une véritable formation, la formation palliative.

7.2. Récusation de la formation palliative

Au cours des trente glorieuses « les dépenses de loisirs, de vacances et de santé sont aussi rendues nécessaires par un rythme de vie et de travail plus tendu »[625], en d'autres termes, la course effrénée au toujours plus et au toujours plus vite devient de plus en plus prégnante au travail, ainsi les salariés éprouvent-ils la nécessité de compenser un certain « mal-être », ou pour le moins un manque de réalisation de soi au travail, par des activités externes. Georges Friedmann souligne aussi que « L'âpre poursuite de l'"amusement" peut être, chez l'homme frustré dans son travail, un des signes par quoi se manifeste la recherche de compensation par tous les moyens à sa portée »[626]. Michel Foucault dénonce d'autres formes de palliatifs : « la psychologie scolaire est chargée de corriger les rigueurs de l'école, comme l'entretien médical ou psychiatrique est chargé de rectifier les effets de la discipline au travail. »[627]. Plutôt donc que de remédier aux problèmes, d'anticiper leurs causes, d'y réfléchir

624 VILLETTE, Michel. *Le manager jetable : récits du management réel*. Paris : Éditions La Découverte, 1996, p. 159.
625 BEAUD, Michel. *Histoire du capitalisme : 1500-2010*. Paris : Éditions du Seuil, 2010, p. 294.
626 FRIEDMANN, Georges. *Le travail en miettes*. Paris : Gallimard, 1964, p. 204-205.
627 FOUCAULT, Michel. *Surveiller et punir : naissance de la prison*. Paris : Éditions Gallimard, coll. telgallimard, 1975, p. 263.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

avec toutes les personnes concernées, d'expérimenter des solutions afin d'éviter ces problèmes ou de les traiter à leur source, la préférence est donnée au traitement de leurs conséquences. Dans certaines situations, les hommes sont incités à avoir recours à des palliatifs externes disponibles dans leur environnement et leur étant accessibles, dans d'autres, le palliatif est proposé en interne de l'organisation. Tous ces palliatifs relèvent d'une réflexion externe à ces personnes, sont pensés par d'autres, et normés. Lors de notre enquête, la formation sous la forme palliative fût relatée par l'employée Emma travaillant chez Kaumaserv. Déjà connu de nous, un tel type de formation n'étant pas exceptionnel dans le monde du travail, il convient de le résumer ici. Emma détaille longuement un changement imposé par les managers dirigeants de cette entreprise et l'évoque à plusieurs reprises au cours de son entretien ; ce changement concernait la durée des rendez-vous entre les employés et leurs clients ; vraisemblablement, il avait été décidé sans concertation préalable avec les employés, ou du moins, Emma ne le précise pas. De quarante-cinq minutes à une heure dans les années 1980/1990, dans la première moité de la décennie 2000 la durée des rendez-vous fut restreinte à trente minutes, voire à vingt minutes pour certains entretiens. Devant le malaise des employés, sur les conseils d'une consultante, une des managers de l'agence où travaillait Emma lui proposa, ainsi qu'aux collèges de celle-ci, de participer à « une réflexion » sous la forme d'une formation s'étalant sur plusieurs semaines et relative à leurs « pratiques professionnelles ». Cette formation conforta Emma sur le bien fondé de ses activités, lui redonna confiance en elle et ainsi elle accueillit plus favorablement cette nouvelle temporalité et la subit avec résignation ; mais aussi, toutefois, quand elle le juge nécessaire, parfois elle dépasse le temps imparti. Ensuite la possibilité de participer à cette formation fut étendue aux employés travaillant dans l'ensemble des agences de l'agglomération. Emma apprécie que les managers de Kaumaserv offrent cette possibilité ; elle leur en est même reconnaissante.

Préalablement à une décision normative et unilatérale, n'aurait-il pas été préférable de réfléchir conjointement, de discuter avec les employés concernés à une nouvelle méthode moins chronophage ? Le consensus trouvé alors aurait sans doute éviter le « mal-être » et la formation, formation à laquelle les managers dirigeants eurent recours pour en quelque sorte gommer le « mal-être » en question ; ce « mal-être » laisse immanquablement des traces négatives dans la mémoire des salariés, traces qui parfois, s'accumulant, peuvent se révéler gravement ; à l'inverse, il fut choisi de contraindre d'abord, puis ensuite, devant les problèmes engendrés, constatant un « mal-être », de réfléchir à la façon d'y pallier. La

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

prévention, l'anticipation de difficulté, la conversation permanente empêcheraient sans aucun doute bien des désagréments pour les salariés, désagréments dont les managers dirigeants subissent aussi quelques conséquences ; en voulant gagner du temps ou de la productivité à tout prix, finalement ces managers dirigeants se voient souvent ensuite dans l'obligation de tenter d'arranger la situation à grand renfort de coûteuses (et chronophages !) sessions de formation. Dans les entreprises, la formation qui est financée obligatoirement et préalablement, ne pourrait-elle pas être utilisée à meilleur escient, par exemple pour l'apprentissage de nouvelles connaissances, de nouvelles techniques offrant une véritable progression dans le savoir des salariés ? La formation étant susceptible de se montrer si utile professionnellement, n'est-il pas fort regrettable de la considérer, ou de l'utiliser comme un palliatif, voire un simple expédient ?

7.3. Quelques principes fondamentaux en formation managériale

Un des managers intermédiaires entendus — Ivan — conclut son entretien par ces propos : « Certains outils sont nécessaires, l'art est indispensable » à l'exercice du management ; avant cela ce manager avait précisé que quelques apprentissages théoriques sont profitables à l'exercice du management, par exemple apprendre à « animer une réunion », à mener un « entretien individuel d'évaluation », ou de management, ou de suivi d'activité, à condition que ces apprentissages soient obligatoirement consolidés par des exercices pratiques en situation réelle.

Pour notre part, nous pensons que, avant de se former à des techniques, le manager-artiste devrait se construire une certaine forme d'intelligence lui offrant la possibilité de comprendre, de réfléchir, de s'adapter aux hommes, aux situations, afin d'être en mesure de choisir par lui-même ses modes d'action. Nous préconisons donc un enseignement du management reposant essentiellement sur l'étude des notions de philosophie sociale, notamment les notions étudiées au cours de ce travail, la responsabilité, le don, la reconnaissance et la confiance, que nous estimons comme des valeurs incontournables dans l'exercice du management. L'apprentissage de la critique, considérée à l'instar de Michel Foucault comme un « ethos », une manière d'être, nous semble également indispensable, ainsi qu'un apprentissage de la réflexivité, mais aussi un apprentissage de la tolérance[628], et plus

628 Selon Voltaire la tolérance incite à la paix, l'intolérance à la guerre. *Cf*. VOLTAIRE. *Traité sur la tolérance à l'occasion de la mort de Jean Calas* (1763).Paris : Éditions Gallimard, 1975, p. 35.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

spécifiquement de la tolérance à l'égard de la pensée des managés et de leur manière d'agir, apprentissage susceptible de conduire à la reconnaissance de leur droit à penser et à agir de manière singulière. L'enseignant en management pourrait adopter, décrite par Max Weber et exposée précédemment au chapitre des responsabilités, la posture du professeur assumant ses responsabilités et écartant son éthique de conviction quant aux sujets enseignés, afin que les managers puissent ensuite pratiquer le management en pleine conscience des conséquences de leurs décisions, de leurs actes, en pleine possession de moyens intellectuels les plus adéquats, sinon les plus propices pour y réfléchir préalablement. Ajouter à ces quelques principes, l'analyse d'exemples d'actions mémorables réalisées par les plus illustres entraîneurs d'hommes[629] et l'analyse d'exemples d'actions mémorables et ordinaires vécues par des managers de leur connaissance nous semblent nécessaires pour alimenter l'intuition des managers ; l'objectif étant que les managers soient capables de réfléchir par eux-mêmes avant d'agir. Les managers ainsi formés, riches de tels savoirs, devraient les propager afin de se garantir de la domination, domination qu'ils pourraient être tentés d'exercer sur autrui ou domination subie de la part d'autrui ; donc de se préserver de la servitude comme d'en préserver leurs managés. Ainsi ne s'agit-il donc aucunement d'enseigner des recettes normalisatrices, bien au contraire, il s'agit d'offrir la possibilité à chacun d'agir librement et éthiquement en toute connaissance et considération des choses, des états de fait auxquels ils peuvent, ou pourraient, pourront, être confrontés.

Une formation managériale reposant sur les principes précités, participerait à l'exercice du mode de management envisagé ici, qualifié de protéen, relevant d'une méthode singulière à chaque manager en fonction de sa personnalité, de celles de ses managés et en fonction de son environnement, où les décisions seraient prises en concertation avec les managés et les actions préférablement effectuées en coopération au sein d'une équipe formée par les managés et leur manager. Le manager privilégierait l'adoption du comportement de l'*homo donator* et éviterait le comportement de l'*homo œconomicus*, le don de reconnaissance d'autrui et de son travail étant au centre de ses préoccupations. Les cinq formes de l'éthique — les éthique de responsabilité, de conviction, de finitude, de communication, à laquelle nous adjoignîmes l'éthique de la conversation —, se verraient convoquées au cours de l'exercice du

629 Notamment, Machiavel propose au prince pour qui il écrit, de s'inspirer des manières d'agir d'anciens chefs valeureux en les actualisant à l'environnement présent, en les adaptant à l'aide de leur propre expérience. En d'autres termes, il s'agit de faire des allers-retours entre l'expérience du présent et la lecture des anciens. *Cf*. MACHIAVEL, Nicolas. *Le Prince*. Traduit et présenté par Marie Gaille-Nikodimov. Paris : Librairie Générale de France, coll. le Livre de poche, 2000, p. 76-80.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

management protéen, toutes, ou encore les unes, ou bien les autres, selon les circonstances, mais toujours, y seraient considérées.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

CONCLUSION DE LA SECONDE PARTIE

La première partie de la thèse expose les responsabilités exercées par quinze personnes entendues lors de la recherche — employées et managers — ainsi que quelques valeurs afférant à ces responsabilités, valeurs dont quelques-unes se voient pratiquées au sein des entreprises où travaillent ces personnes, alors que d'autres s'apparentent à des valeurs-vitrine. L'ordre d'énonciation de ces responsabilités offre une représentation des priorités des managers ; certains managers semblent privilégier leurs responsabilités à l'égard des hommes, d'autres se préoccuper d'abord de l'économie ; les premiers, tout d'abord, considèrent leurs managés afin d'assurer les activités dont ils sont responsables, les seconds réfléchissent d'abord aux méthodes de production, et ensuite seulement intègrent le fait que le travail est réalisé par des hommes ; en d'autres termes, les premiers travaillent conjointement avec des hommes pour produire, les seconds produisent accessoirement avec des hommes. Si dans cette première partie, le don (notamment sous la forme des dons de reconnaissance et de confiance) est identifié comme favorisant le « bien-être » des hommes, dans la seconde partie, toujours afin de questionner la façon de manager la plus bénéfique possible pour les hommes, sont révélés certains modes de management étudiés théoriquement et empiriquement, modes qui recèlent de véritables avantages éthiques — les modes participatif et coopératif —, alors qu'un autre — le mode directif — contraint seulement les hommes à s'activer selon certaines normes.

En effet la propension de certains managers, invitant leurs managés à s'exprimer sur la manière dont ils souhaitent agir, à écouter et à entendre les améliorations suggérées relativement aux conditions de travail, la propension à décider conjointement, participe d'un management éthique relaté par des managers le pratiquant, et confirmé par leurs managés. Le travail organisé en coopération réunissant les managés et leur manager, et parfois pratiqué par des managers de proximité, est particulièrement plébiscité par les employées. La pierre d'achoppement du management réside dans la sensation de manquer de liberté d'action, que les salariés soient employés ou managers ; et ce essentiellement à cause des normes en vigueur s'imposant, censément, aux managers, à cause du comportement de leur manager pour certaines employées ou pour le responsable d'équipe, leurs managers souvent se satisfaisant d'appliquer les normes, d'exiger d'eux l'application de celles-ci et de la contrôler. Toutefois, les

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

managers entendus soulignent une certaine liberté quant à leur mode managérial ; aussi, interrogeons-nous : ne devraient-ils pas reconnaître à leurs managés davantage de liberté d'action en référence à une *règle d'or* qui voudrait qu'appréciant leur liberté d'action ils pourraient consentir, offrir cette liberté à leurs managés ? Les employées déclarent aussi bénéficier de quelques marges de manœuvre, mais qu'elles estiment vraiment dérisoires en considération de leurs souhaits.

Au sixième chapitre, premier de la seconde partie, la méthode d'analyse du discours pratiquée sur les entretiens des enquêtés, révèle sous un éclairage différent certains des thèmes déjà étudiés précédemment, et met en exergue la multitude de situations auxquelles les managers se voient confrontés lors de leurs relations managériales avec leurs managés ou avec leur manager (les managers étant presque toujours également eux-mêmes tributaires d'un manager) ; situations avec lesquelles ils doivent composer, parfois ces situations s'avérant contradictoires. Ces situations les conduisent à adopter différents comportements, à adapter leur mode de management, afin de maintenir un certain équilibre intellectuel et une certaine cohérence dans leurs actions. Ainsi, tour à tour, ils reconnaissent autrui, ils sont reconnus par autrui ou s'estiment eux-mêmes, parfois ils dirigent ou sont dirigés, parfois ils incitent à la participation ou y sont incités, parfois ils coopèrent, quelquefois ils dénoncent certaines situations, en d'autres résistent, ou se résignent et laissent faire. Après s'être accordés avec eux-mêmes, ils tentent de mieux communiquer, ou plutôt de communiquer de façon plus marquante, plus convaincante, afin de persuader. Alors ils en viennent à utiliser des figures quelque peu dévalorisantes pour autrui, ou pour eux-mêmes, ou empruntent à d'autres un langage, parfois exagéré, parfois qui minimise les propos tenus, un langage qui peut manquer de clarté, difficilement compréhensible par des personnes non averties. Ils peuvent ajouter à leur panoplie de communication des procédés linguistiques déformant la réalité, ou renforçant exagérément leurs propos. Néanmoins, les employées entendues partagent presque toutes ces modes d'expression ; certaines expressions ou certains mots se distinguent plus spécialement chez les managers, principalement les expressions ou les mots au sens imprécis, flou ; en revanche, ces employées excellent souvent à s'exprimer, semblablement aux managers, en langage hyperbolique ; l'une d'entre elle tient même des propos typiques d'un langage managérial. Ainsi, les ressources linguistiques des employées, semblant affronter sensiblement les mêmes situations que les managers, peuvent peut-être

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

donc logiquement se montrer équivalentes à celles de ces derniers alors que leurs possibilités d'action, par contre, s'avèrent plus restreintes.

Pour atteindre leur fin, se persuader et persuader, les personnes entendues affinent leur discours singulièrement ; aussi, suivant ces exemples de singularité, il nous semble indispensable de préserver une certaine liberté d'action aux salariés dans leur travail, et tout spécialement aux managers, puisque ce sont eux qui détiennent la clef de cette liberté à l'égard de leurs managés, liberté que les managers ne doivent pas redouter, cette liberté étant synonyme d'innovation et de confiance en soi, qui contribuent indirectement à l'amélioration de la productivité.

Suivant donc l'analyse des *verbatim* de salariés — employées et managers — qui relatèrent au cours d'entretiens des situations ordinaires, vécues, ou tout au moins leur représentation de ces situations, et aussi inspirée de notre expérience, nous préconisons un mode de management éthique que nous dénommons mode protéen qui suggère aux managers de s'interroger sur les meilleurs modes d'action en considérant les cinq formes d'éthique développées précédemment (les éthiques de responsabilité, de conviction, de finitude, de communication et de conversation). Ce mode managérial protéen fondé sur les modes participatif et coopératif et sur le don de reconnaissance d'autrui (autrui reconnu semblable à soi-même mais différent de soi), suppose que les managers soient en mesure de choisir par eux-mêmes leur propre manière d'agir, de critiquer, d'examiner les situations, les normes, avant d'opter pour telles ou telles décisions qui pourraient être contraires au « bien-être » des hommes et favoriser seulement l'économie ; alors que, les salariés et l'économie nous semblant indissociablement, étroitement liés, le « bien-être » des salariés est utile à l'économie, à la production et à la productivité.

Après avoir mis en lumière des pratiques, des actions éthiques, et d'autres plutôt contraires au « bien-être » des hommes, au-delà de l'objectif de conscientiser ces pratiques, ces actions, les bonnes comme les mauvaises, notre objectif est de proposer des orientations managériales visant des pratiques managériales supposant une certaine conception de la formation des managers. Il s'agit de tenter de contribuer à l'interrogation des managers relativement à leurs pratiques managériales, également d'amener les enseignants en management à s'interroger sur leur façon de l'enseigner, et de tenter de conduire ces enseignants, si besoin est, vers un enseignement ouvrant les esprits des étudiants vers une large diversité de possibilités de procéder, accompagnées, enrichies, complétées de

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

l'exposition de leurs conséquences, de rendre curieux les étudiants en management, de leur ouvrir donc des champs de possibilités de préférence à les enfermer dans des méthodes, des recettes. Avant de tenter de persuader et d'agir, les managers, afin de privilégier l'éthique, ne devraient-ils donc pas élargir leurs savoirs, notamment en étudiant des notions de philosophie sociale, en vue de se trouver en mesure de toujours douter, critiquer, examiner d'autres possibilités, d'autres solutions, et ce, afin, précisément, de mieux persuader et de mieux agir à la fois éthiquement et économiquement ?

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

CONCLUSION GÉNÉRALE

Souvent, le manager est formé dans la perspective d'appliquer une méthode ; notre travail fut mené avec l'ambition constante de résolument nous orienter vers la recherche de quelques principes fondamentaux en formation managériale, principes destinés à conduire le manager à réfléchir par lui-même sur toute situation se présentant à lui, de l'appréhender avec attention, circonspection, habileté, correction, tact, avec diplomatie, afin de construire par lui-même sa propre solution, afin de décider, et ce suivant sa propre éthique définie préalablement à grands traits, toujours en considération de ses managés et de la gestion économique de l'organisation qui l'emploie, sans privilégier les uns plus que l'autre, sans favoriser abusivement l'une par rapport aux autres. Il ne s'agit donc pas de préconiser une recette prête à l'emploi, mais de proposer des pistes de réflexion à partir de théories et d'exemples vécus, afin que les managers agissent après analyse de la situation, en pesant les conséquences de leurs décisions, les diverses possibilités d'action qui s'offrent à eux. Toutefois, pour suggérer une telle formation, il convient de déterminer un mode managérial éthique, et pour déterminer ce mode, la recherche s'appuie sur des notions de philosophie sociale étudiées en considération de pratiques empiriques, de leurs représentations recueillies au cours d'entretiens auprès d'employées, de responsables d'équipe, de managers occupant des postes relevant de trois niveaux hiérarchiques différents, à savoir, de proximité, intermédiaire et dirigeant, entretiens qui furent presque tous transcrits, et dont quinze furent analysés selon deux méthodes, l'une qualitative en « mode écriture », l'autre en mode d'analyse du discours ; pour ce faire, le chercheur, expérimenté en management, adopta une posture critique. Au moment de leur entretien, ces salariés travaillaient au sein de trois entreprises relevant du domaine tertiaire, deux grandes, l'une du secteur public, l'autre du secteur privé, une petite, également du secteur privé, et gérée sous la forme de coopérative de consommateurs. Des divergences et des invariants dans les pratiques furent relevés entre les pratiques des salariés de ces trois entreprises ainsi qu'entre des propos tenus par les employées et des propos tenus par les managers. Presque toutes ces pratiques étaient présupposées par le chercheur, toutefois quelques-unes ou l'absence de certaines furent révélées par l'analyse des *verbatim*, principalement par l'analyse du discours. Chaque expérience relatée fut estimée singulière, des détails particuliers l'enrichissant, la précisant ; les résultats exposés ne formant qu'une

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

figure redessinée de plusieurs relations managériales supposées vécues. De plus, ce travail n'ambitionnait nullement de « révolutionner » les relations managériales, nous souhaitions seulement souligner quelques manières d'agir qui contribuent à l'amélioration des relations entre managés et managers, alors que certaines méthodes peuvent conduire à leur détérioration.

Ainsi, l'étude théorique et empirique souligne quatre grands modes managériaux, que les enquêtés et nous-même estimons semblablement et selon les catégories suivantes : favorables aux êtres humains, à leur « bien-être » au travail en ce qui concerne deux de ces modes (participatif, coopératif), moyennement favorable pour l'un de ces modes (abandon), et plutôt défavorable pour un autre de ces modes (directif). Commençons par ce dernier qui est donc dénommé management directif. Le manager qui emprunte ce mode, contraint ses managés à appliquer des normes (normes au sens générique du terme) qui prévoient au maximum le déroulement de leurs activités, leur laissant peu de marges de manœuvre. Les normes régissant la politique générale sont établies par les managers dirigeant l'entreprise, d'autres managers (dirigeants et/ou intermédiaires) définissent des normes de mise en œuvre dans un cadre prédéterminé relativement restreint ; ils formulent souvent donc d'autres normes qui s'ajoutent aux premières. Selon les critères de ce mode directif, le manager considère la méthode la plus efficiente possible de produire l'objet ou le service, et bien peu la personne *a priori* estimée interchangeable qui le produit, il la néglige. Au cours des relations managériales fondées sur ce mode directif, la confiance est peu présente, souvent s'apparente-t-elle à de l'inconfiance, les contrôles s'avèrent quant à eux omniprésents, alors que dans les relations managériales fondées sur les deux premiers modes cités, à savoir les modes participatif et coopératif, la tendance s'inverse, la confiance réciproque minimisant les contrôles. Dans le mode de management directif, ces contrôles supposent une surveillance quasi incessante des managés ou plutôt de leurs actes, ignorant précisément les hommes, ne reconnaissant pas les managés en tant qu'êtres humains**,** ni leurs actes comme des actes humains, seuls les objets, les outils, au sens large, mis en œuvre, les normes à appliquer et appliquées et l'objet ou le service produit étant considérés ; le manager se transformant alors, en quelque sorte, en manager-surveillant, en manager soucieux seulement de ses propres intérêts, en *homo œconomicus*. En revanche dans les deux autres modes, participatif et coopératif, le manager s'apparente à l'*homo donator* qui fait don de reconnaissance à ses

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

managés en s'intéressant à leur travail, avant, pendant et après, juste ce qu'il convient en fonction du souhait, ou si possible du besoin, de chacun des managés. En effet, dans le mode participatif, le manager réfléchit au mode de production avec ses managés, il tient compte des observations de chacun avant de décider conjointement avec eux ; les observations formulées par les managés se révélant susceptibles de pouvoir concourir même à la définition de la politique générale de l'entreprise, ou, tout du moins, le manager peut-il le laisser croire. Et les managers et les employés possèdent des marges de manœuvre quant à leur manière de s'activer, les normes sont moins contraignantes, beaucoup moins circonstanciées que dans le mode directif, réduites à une portion des plus congrues, voire presque réduites au minimum légal. Les salariés sont reconnus singulièrement ainsi que leurs actes, la production devient un quasi-prétexte à la relation interpersonnelle. Dans le mode coopératif, les décisions se prennent selon le mode participatif, toutefois ensuite, l'objet ou le service se voit réalisé conjointement par les managés et leur manager. Au travail, par le moyen de ces deux modes, chacun est reconnu par autrui et le reconnaît, intellectuellement et matériellement, eu égard à sa personnalité, ses idées, et au travers de la maîtrise de ses actes. La coopération peut également s'engager entre pairs se reconnaissant réciproquement, par exemple lorsque le mode de management pratiqué se trouve être le mode dénommé abandon ou laisser faire, intermédiaire entre ceux précédemment exposés : le manager faisant peu de cas du travail de ses managés, que cela soit lors de sa délégation ou lors de son achèvement, alors parfois ces managés coopèrent entre eux. La confiance en soi, l'estime de soi et le respect de soi se développent au cours de relations managériales participatives et coopératives, procurent du « bien-être », chacun étant valorisé, les managés par leur manager et réciproquement. Toutefois la coopération entre pairs contribue dans une moindre mesure à cette confiance, à cette estime, à ce respect, à ce « bien-être », que la coopération empreinte de reconnaissance que le manager pratique avec ses managés ; de plus la reconnaissance des managés s'élève graduellement en fonction du niveau hiérarchique du poste du manager qui leur accorde sa reconnaissance. Par ailleurs la nature des actions effectuées et reconnues sublime la reconnaissance, en d'autres termes, par exemple[630], une action reconnue de service à la personne procure davantage de « bien-être » que la reconnaissance d'une action purement matérielle. Un manager de proximité souligne que de la part du manager qui y recourt, le mode participatif exige des efforts supplémentaires par rapport au mode directif ; le premier

630 Nous avons pu le voir dans le cas de l'employée Edwige.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

s'inscrit dans un travail à long terme entre les managés et leur manager, le second privilégie les résultats immédiats. Toutefois, à leur travail, les managers entendus n'empruntent pas qu'un seul de ces modes de management : en fonction de leurs possibilités, des circonstances, ils font appel à l'un ou à l'autre.

Il appert que, au sein des deux grandes entreprises enquêtées, les managers dirigeants siégeant à la direction générale de ces entreprises, empruntent le mode managérial directif qui suppose donc l'élaboration, la mise en œuvre et l'application d'un grand nombre de normes et leur contrôle ; l'objectif étant de prévoir le déroulement des activités jusque dans les moindres détails à des fins de contrôle. Dans ces deux entreprises les initiatives sont quasi réservées aux managers, le travail des employés est très encadré et facilement contrôlable. Les contrôles sont opérés par l'intermédiaire du système informatique où la majorité des activités des employés transite, est tracée. De plus, dans la grande entreprise du secteur privé, s'ajoute aux contrôles des données saisies, le contrôle visuel des faits et gestes des employés, enregistrés par les caméras de surveillance. Dans la petite entreprise, très peu de normes sont en vigueur et donc le contrôle du travail de ses salariés semble assez insignifiant ; pratiquement seuls des contrôles ponctuels relatifs aux résultats mensuels, semestriels et annuels sont opérés. La division du travail y est peut-être pour quelque chose ; cette division est plus marquée dans les grandes entreprises que dans la petite où les managers sont plus proches des clients et moins préoccupés par l'économie.

Ensuite, dans les deux grandes entreprises, malgré une volonté unanimement affichée de la part des managers entendus de manager en mode participatif, les managers dirigeants, exerçant régionalement, les managers intermédiaires et de proximité se trouvent dans la quasi-obligation de manager, au moins en partie, selon le mode directif afin de faire appliquer les normes décidées par ailleurs ; souvent pour garantir la mise en œuvre de ces normes, ces managers dirigeants et intermédiaires adjoignent à ces normes d'autres normes. Toutefois, tous les managers entendus affirment posséder des marges de manœuvre, notamment, relatives à leur mode managérial ; ainsi, en plus du mode directif, selon les activités à réaliser, ces managers managent parfois en mode participatif, les managers de proximité adoptant en plus parfois le mode coopératif. Dans la petite entreprise, le mode privilégié par le manager dirigeant est de type participatif et tous les managers se l'approprient. Le mode coopératif s'observe comme dans les deux autres entreprises. Si le mode abandon est parfois pratiqué par les managers de cette petite entreprise, dans les grandes

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

entreprises le mode abandon ne fut pas identifié, pas plus que le mode directif dans la petite. Tous les managers assurent préférer manager en mode participatif, les employées, quant à elles, assurent apprécier tout particulièrement de travailler en coopération, conjointement, avec leur manager. Des divergences se manifestent aussi du point de vue des valeurs affichées par ces trois entreprises. Principalement, l'entreprise du secteur public affiche des valeurs qui intéressent la production des services rendus aux clients et par voie de conséquence concernent les salariés ; la grande entreprise du secteur privé annonce des valeurs de partage à l'égard des salariés, partage en partie indirectement dépendant de la satisfaction des clients ; ces deux entreprises s'adressent donc à leurs clients et à leurs salariés de façon plus au moins implicite ou explicite à l'égard des uns ou des autres. Par l'opinion y prévalant, tant aux niveaux des employés que des managers, de ce que doit être la valeur essentielle déterminant, justifiant, et régissant son activité, la petite entreprise rassemble tous les publics en affichant sa préoccupation de l'éthique : les fournisseurs-producteurs, les clients et les salariés étant inclus dans cette préoccupation. Toutefois, ces valeurs sont estimées par certains enquêtés (des salariés relevant des trois entreprises et exerçant en qualité d'employé ou de manager, mais aucun en qualité de manager dirigeant) avoir été élaborées en vue d'appâter le public plutôt que d'avoir été conçues dans le but de se voir pratiquées ; dans ce cas, celui de valeurs par-dessus tout destinées à séduire, à appâter le public, nous identifions celles-ci en tant que valeurs-vitrine.

Le management suppose la pratique d'autres valeurs, présumées par le chercheur, sur lesquelles les modes participatif et coopératif se fondent tout particulièrement. Au cours de cette recherche, des actes de reconnaissance furent identifiés en tant que médiums, d'une part des médiums matériels attachés au contrat de travail, d'autre part des médiums immatériels relevant du don ; les dons peuvent faire l'objet d'un acte libre, indépendant, spontanément réalisé lors des activités professionnelles, lors d'un acte en quelque manière complet et se suffisant à lui-même, mais également peuvent s'immiscer dans les marges de manœuvre laissées aux salariés par les contrats ou par les normes. Les dons apportent des changements estimables, mesurables dans les conditions de travail des salariés. Selon les employées entendues, et nous soutenons ce point de vue, tout travail mérite d'être reconnu. Le don de reconnaissance positive encourage l'action, l'innovation, procure du « bien-être », allège les contraintes, les difficultés, les efforts, mais peut aussi engendrer la servilité du donataire à l'égard du donateur. Parfois le don de reconnaissance se voit figurée

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

par la confiance, reconnaissance et confiance encourageant la discussion, la controverse, la participation, la coopération, alors le don de reconnaissance est estimé également positif et procure la confiance en soi, le respect de soi, l'estime de soi ; le don de reconnaissance est estimé négatif dans les relations où l'inconfiance, l'invisibilité s'observent, où la directivité s'avère prévalente, alors ce don de reconnaissance négative entrave l'action, humilie l'homme qui la subit, le conduit à la mésestime de soi, dégrade les relations interpersonnelles ; le don de reconnaissance est estimé idéologique lorsque la volonté de dominer le guide, alors cette reconnaissance idéologique peut satisfaire momentanément le salarié ainsi reconnu, qui gratifie son donateur en l'occurrence son manager, mais peut aussi laisser à ce salarié, après réflexion, un goût amer, ou le rendre servile. Ainsi le don — dans le sens de donner, recevoir, rendre — positif ou négatif, est obligatoirement réciproque et souvent mutuel ; le don ouvre la voie aux relations interpersonnelles et les entretient. Empiriquement, lors des relations managériales, nous identifiâmes cinq formes de reconnaissance, reconnaissance susceptible de pouvoir se révéler ou positive (majoritairement) ou négative, et contributrices d'un mode de management à la fois éthique et favorable à l'économie : la reconnaissance rationalisée attestée matériellement, la reconnaissance universelle élémentaire qui relève presque du minimum usuel dans toute relation humaine, la reconnaissance spécifique au management qui conduit le manager à faire confiance et à reconnaître généreusement le travail de ses managés, la reconnaissance communicationnelle qui incite les managés à l'expression, et pour achever la liste de ces formes, la reconnaissance réparatrice compensant un manque de reconnaissance positive et/ou un trop plein de reconnaissance négative ressentis par les salariés. Au cours des entretiens, tous les enquêtés exposèrent des dons, positifs et négatifs, de reconnaissance et/ou de confiance ; cependant, seuls des salariés travaillant dans les grandes entreprises relatèrent des actes de reconnaissance idéologique. De plus, le don de reconnaissance initialement prévu positif par le donateur peut être reçu négativement par le donataire. Il convient de noter que si le don de confiance est indispensable dans les relations managériales, s'il les simplifie en évitant certaines discussions, les managers doivent veiller à maintenir les discussions au sein des relations confiantes afin ne pas basculer dans des relations de confiance par trop irrationnelle.

Deux particularités furent relevées dans la grande entreprise du secteur privé : l'inconfiance entre managers et employés, dont des situations furent relatées par le responsable d'équipe et une des employées, et la compétition entre salariés (responsables

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

d'équipe, employés) développée par la reconnaissance financière, alors que dans la petite entreprise la reconnaissance produit une certaine synergie entre employés. À tous les enquêtés, la reconnaissance positive procure du « bien-être » et l'envie de s'activer, d'innover.

Relativement aux modes managériaux étudiés ici, nous avançons que les modes procurant du « bien-être » aux hommes — à savoir les modes participatif et coopératif — semblent bénéficier aussi à l'économie, et ce, grâce à la maïeutique de ce « bien-être », à son développement ; si le travail et les dons des salariés sont reconnus, si les salariés aussi, en tant que tels, sont reconnus, alors ces salariés ont une propension à travailler davantage ; les dons immatériels contribuant largement à ce « bien-être » sans pour cela signifier de coût financier. Aussi pouvons-nous assurer que le don d'un employé à son manager peut représenter une valeur financière supérieure au don offert par un manager à son employé. Toutefois, il semble nécessaire et admis par ailleurs, que, dans une relation équilibrée, les protagonistes se pensent redevables les uns envers les autres, qu'aucun n'estime donner plus qu'autrui, qu'au contraire chacun considère que l'autre donne plus que lui-même. Selon nous, idéalement, afin de contribuer à l'équilibre des relations managériales, c'est-à-dire afin que managés et manager se considèrent non pas en tant que « dominés » et « dominant », les valeurs du don et du contre-don devraient être ressenties par chacun des protagonistes comme étant équivalentes ou, mieux, que les valeurs des dons n'entrent pas en considération dans ces relations et que seul le geste du don soit estimé. De plus, le don de confiance qui allège les contrôles, permet au manager de libérer du temps, le manager pouvant ainsi en consacrer davantage à la conversation avec ses managés.

Si les modes managériaux et certaines valeurs étaient présupposés par le chercheur, les enjeux de la communication furent révélés par l'analyse du discours ainsi que furent révélés des modes d'expression. Premièrement, ces modes d'expression sont signifiés par des énoncés de satisfecit ou de satisfaction partagée, d'autosatisfaction, de modestie, des énoncés contradictoires, dénonciateurs, des énoncés de résistance, de résignation ou d'acceptations pragmatiques, qui composent une formation discursive d'équilibriste ayant pour enjeu de persuader le locuteur du bien fondé de ses actes ; deuxièmement, ces modes d'expression sont signifiés par des énoncés figurés essentiellement par des comparaisons et des métaphores, et des énoncés rhétoriques à caractères euphémiques et hyperboliques, relevant de slogans, de clichés, du storytelling, du procédé d'actualisation, qui composent une formation discursive de propagandiste ayant pour enjeu de persuader les interlocuteurs, de

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

propager des idées. Les managers entendus usent parfois d'un langage peu compréhensible par des personnes extérieures à leur environnement, minimisant ou exagérant les choses ; les employées entendues auraient plutôt tendance à les exagérer. Les salariés des grandes entreprises manifestent certaines de leurs pensées à l'aide de slogans maîtrisés (initiés et rabâchés par d'autres), ceux de la petite entreprise à l'aide de slogans opportuns (connus mais adaptés à la circonstance présente). Une autre divergence transparaît dans la communication de ces trois entreprises ; dans les deux grandes, les communications orale et écrite sont en vigueur ; dans la petite, la communication écrite semble réduite au stricte minimum, la communication orale passe difficilement les niveaux hiérarchiques : en d'autres termes, le dialogue entre les employés et le manager dirigeant et ses administrateurs est quasi prohibé.

Afin de tendre vers un mode de management éthique, nous proposons le mode protéen ; il repose sur les deux modes managériaux favorables au « bien-être » des salariés — le participatif et le coopératif. Principalement, ce mode protéen œuvre en faveur de l'épanouissement de la singularité du manager, sans trop affecter son naturel, en préservant sa sincérité ; sur les bases donc des modes managériaux participatif et coopératif, il revient à chaque manager d'inventer son mode en considération des hommes de son entourage et des exigences de la production, ces exigences ne devant pas primer sur cette considération. De plus, les relations managériales entretenues par le manager honorent plusieurs formes d'éthique — de conviction, de responsabilité, de finitude, de la discussion — et tout particulièrement l'éthique de la conversation suggérée au cours de ce travail, conversation estimée indispensable et primordiale au cours de ces relations, conversation quasi vitale. Toujours reconnaissant ses managés comme des êtres humains, à la fois semblables à lui-même, mais à la fois différents de lui, le manager les écoute et les entend, les comprend. Le management protéen, qui préserve une autonomie d'action des managers comme des managés, suppose que, au cours de sa formation, le manager l'exerçant ait construit des capacités intellectuelles d'analyse et de négociation, capacités construites par l'étude des notions de philosophie sociale exposées ici (responsabilité, don, reconnaissance, confiance) et d'autres**,** par l'étude d'expériences antérieures, les siennes ou celles de managers illustres, et suppose que ce manager apprenne à critiquer positivement et négativement afin d'examiner les choses, examen duquel il pourra déduire un enseignement. Ainsi sachant critiquer, le manager pourra agir réflexivement et apprendre donc de sa propre expérience. La réflexivité s'exerçant

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

pendant, après, mais également avant l'action, le manager s'interrogera avant d'agir de façon trop précipitée, de décider, sur les possibles conséquences de ses actes sur autrui (actes étant entendu dans un sens élargi à la parole), en l'occurrence sur ses managés, ainsi pourrait-il éviter certaines bévues au lieu que d'avoir à les corriger de façon souvent inappropriée une fois l'action accomplie. Contrairement à certaines formations en management que nous pourrions qualifier à l'instar d'un mode managérial, de directives, qui délivrent des recettes prêtes à l'emploi, recettes indiscutables, peu enclines à l'éthique donc, la formation managériale ici suggérée, même à son stade de présentation embryonnaire, offre au manager la possibilité de se conduire par lui-même, c'est-à-dire de choisir délibérément lui-même, parmi plusieurs, le chemin qu'il empruntera en considération des hommes l'entourant et de la gestion de l'entreprise. Ainsi, s'il le souhaite, le manager peut adopter, en connaissance de cause, une position divergente de la position soumise, refusant l'adoption d'un comportement normé, décidé, voire imposé par autrui, ou l'accepter consciemment. De plus, l'apprentissage à l'ouverture du champ des possibles pourrait inciter le manager à accepter des manières d'agir de la part de ses managés, qui soient différentes des siennes, acceptation qui nous semble indispensable, primordiale, mais dont aucun manager entendu ne fit mention au cours des entretiens. Sa formation, cet apprentissage et d'autres, le manager pourrait les transmettre à ses managés, avec lesquels il serait en mesure de converser, et afin de contribuer à l'évolution de l'activité, et afin de faire progresser chacun pratiquement et intellectuellement, lui y compris — former les autres conduisant à se former soi-même —, vers plus de capacités et d'autonomie. En effet, contrairement à la place dérisoire octroyée lors de l'enquête à la responsabilité des managers de former intellectuellement leurs managés, et non pas seulement techniquement, nous soutenons que cette responsabilité relève directement de celle des managers.

En introduction de cette thèse, la responsabilité managériale de formation des managés, selon nous intrinsèquement associée à l'exercice du management, fut évoquée ; à notre grand étonnement, cette responsabilité ne fut mentionnée formellement que par deux managers intermédiaires travaillant dans les grandes entreprises. Dans la petite entreprise, aucun manager n'y fit allusion, qui plus est, l'employée de cette entreprise revendiqua, plusieurs fois au cours de son entretien, la possibilité de se former autrement que par des formations organisées par des fournisseurs de marchandise vendue par l'entreprise. De plus, aucun manager n'explique sa responsabilité à former ses managés en ambitionnant de les

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

conduire à plus d'autonomie dans leur travail ; de notre point de vue, la formation est un apprentissage qui vise l'indépendance de l'apprenant. Si dans les grandes entreprises, la formation professionnelle semble assez bien organisée, centralisée, dans les petites entreprises, les managers ont sans doute un rôle (plus prépondérant encore que dans les grandes) à jouer à cet égard, encore conviendrait-il qu'ils y soient préparés lors de leur formation managériale. Apprendre à former les managés est sans doute un axe de recherche à approfondir en formation managériale. Toujours au sujet de la formation fortement imbriquée dans le management, peut-être serait-il intéressant, comme nous venons de le suggérer, d'étudier les méthodes de formation à l'aide de concepts opératoires en management ; ce qui pourrait permettre d'envisager la formation, par exemple, sous des types directif, abandon, participatif, coopératif. Ces types de formations pourraient ensuite être questionnés par rapport aux modes managériaux adoptés par les managers en ayant bénéficié.

D'autres questions mériteraient sûrement, nous semble-t-il, d'être approfondies ; par exemple, dans les relations managériales, la place du don réclamerait un véritable examen des pratiques en situation au regard des contrats de travail.

Avant que de refermer cet ouvrage, invitons les managers à méditer des propos prêtés par Thucydide au roi Archidamos[631] et aux représentants des Athéniens lors de l'Assemblée des Lacédémoniens relativement à la décision de déclarer la guerre aux Athéniens. Ce roi incite les Lacédémoniens à réfléchir longuement une décision qui « engage tant de monde et d'argent, tant de cités et tant de gloire », qui peut avoir de graves conséquences dont ils « auront à assumer la plus grande part des responsabilités »[632] ; il convient donc d'évaluer ces conséquences avant d'agir, d'envisager d'autres voies. Préalablement, les Athéniens ont conseillé aux Lacédémoniens de prendre « le temps de délibérer, car l'affaire est d'importance »[633] ; habituellement les négociations s'engagent lorsque beaucoup de mal a été fait par la guerre, là, alors, ces Athéniens encouragent les Lacédémoniens à entamer les négociations avant que de souffrir. Ainsi donc invitons-nous les

631 « Successeur de son grand-père, Léotychidas, Archidamos régna de 476 à 427. » à Sparte. THUCYDIDE. *La guerre du Péloponnèse*. Préfacé par Pierre Vidal-Naquet, présenté, traduit et annoté par Denis Roussel. Paris : Gallimard, coll. Folio classique, 2000 (1re éd. . 1964), p. 707.

632 THUCYDIDE. *La guerre du Péloponnèse*. Préfacé par Pierre Vidal-Naquet, présenté, traduit et annoté par Denis Roussel. Paris : Gallimard, coll. Folio classique, 2000 (1re éd. . 1964), p. 87, livre 1 II, 83.

633 THUCYDIDE. *La guerre du Péloponnèse*. Préfacé par Pierre Vidal-Naquet, présenté, traduit et annoté par Denis Roussel. Paris : Gallimard, coll. Folio classique, 2000 (1re éd. . 1964), p. 84, livre 1, II, 78.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

managers, comme Archidamos les Lacédémoniens, à toujours considérer les avantages et les inconvénients d'une décision, d'une action, d'en discuter avec leurs managés, à toujours réfléchir avant que d'agir.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

BIBLIOGRAPHIE

Accord national interprofessionnel : le stress au travail du 2 juillet 2008. [Consulté le 07 juin 2010]. http://www.journal-officiel.gouv.fr. p. 117-121

Accord du 26 mars 2010 sur le harcèlement et la violence au travail. [Consulté le 07 juin 2010]. http://www.travailler-mieux.gouv.fr./Accord-national-sur-le-harcelement. html. 9 p.

AFNOR. Traduction française de la version CD ISO 26000 du 12 décembre 2008 : lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale. [Consulté le 12 janvier 2010]. 125 p. http://www.afnor.org/content/

AELION, François. *Manager en toutes lettres : Les citations commentées des plus grands penseurs au service des managers*. Paris : Éditions d'Organisation, 2009 (1re éd. 1995). 394 p.

AKTOUF, Omar et *Al*. *Le management entre tradition et renouvellement*. Montréal : Gaëtan Morin Éditeur, 2006 (1re éd. 1989). 663 p.

ALAMICHEL, Marie-Françoise (Coord.). *Lecture d'une oeuvre : BEOWULF : symbolismes et interprétations*. Paris : Éditions du temps, 1998. 125 p.

ALLARD-POESI, Florence. *Management d'équipe*. Dunod, Coll. Topos, 2006. 128 p.

ALTER, Norbert. *Donner et prendre : la coopération en entreprise*. Paris : La Découverte/M.A.U.S.S, 2009. 230 p.

ALTER, Norbert. Coopération, sentiments et engagements dans les organisations. *Revue du Mauss*, 2010, n°36, p. 347-369.

ANDRÉANI, Tony. *Un être de raison :critique de l'homo-œconomicus*. Paris : Éditions Sylleppse, 2000. 246 p.

ARDOINO, Jacques. *Management ou commandement : participation et contestation*. Paris : Fayard-Mame, 1970. 252 p.

ARISTOTE. *Éthique à Nicomaque*. Traduit et présenté par Richard Bodéüs. Paris : Flammarion, 2004. 560 p.

ATHANÉ, François. *Pour une histoire naturelle du don*. Paris : Puf, 2011. 332 p.

AUTISSIER, David. BENSEBAA, Faouzi, BOUDIER, Fabienne. *L'atlas du management : l'encyclopédie du management en 100 dossiers-clés*. Paris : Éditions d'Organisation, 2010. 530 p.

AZOULAY, Vincent. *Xénophon et les grâces du pouvoir : De la charis au charisme*. Paris : Publications de la Sorbonne, 2004. 511 p.

BABEAU, Olivier. *Le manager et la transgression ordinaire des règles : le cas des sociétés de conseil en management*. Sous la direction de Jean-François Chanlat. Thèse : Sciences de gestion : Université Paris Dauphine, le 2 décembre 2005. [Consulté le 22 novembre 2009]. http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/14/58/52/PDF/These_Babeau_2005.pdf

BARABEL, Michel. MEIER, Olivier. *Manageor : les meilleures pratiques du management*. Paris : Dunod, 2006. 884 p.

BAUDRY, Marie-Josèphe. *Analyse de pratiques, posture réflexive et professionnalisation : le cas de managers de proximité d'unités commerciales*. Sous la direction de Catherine Guillaumin. Mémoire : Sciences de l'Éducation ; université François-Rabelais - Tours, année universitaire 2008-2009, 374 p.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

BEAUD, Michel. *Histoire du capitalisme : 1500-2010*. Paris : Éditions du Seuil, 2010. 457 p.
BEAUD, Stéphane. WEBER, Florence. Guide de l'enquête de terrain. Paris : Éditions La Découverte, 2010. 334 p.
BERGER, Peter. LUCKMANN, Thomas. *La construction sociale de la réalité*. Paris : Armand Colin, 2008 (1re éd. 1966/2006). (Titre original : *The Social Construction of Reality*). 357 p.
BERNOUX, Philippe. Reconnaissance et appropriation : pour une anthropologie du travail. *Esprit*, octobre 2011, n° 378, p. 158-168.
BERTHOUD, Gérard. Penser l'universalité du don : à quelles conditions. *Revue du Mauss*, 2004, n°23, p. 353-376.
BERTIÈRE, Simone. *Mazarin : Maître du jeu*. Paris : Éditions de Fallois, 2007. 697 p.
BLANCHARD, Joël. *Philippe de Commynes*. Paris : Fayard, 2006. 584 p.
BORNAREL, Frédéric. La confiance comme instrument d'analyse de l'organisation. *Revue française de gestion*, 2007, n° 175, p. 95-109.
BOTH, Anne. *Les managers et leur discours : anthropologie de la rhétorique managériale*. Pessac : PUB, 2007. 372 p.
BOYER, André (coord.). *L'impossible éthique des entreprises : réflexion sur une utopie moderne*. Paris : Éditions d'Organisation, 2002. 225 p.
BOYER, Luc. EQUILBEY, Noël. *Histoire du management*. Paris : Éditions D'Organisation, 1990. 192 p.
BOYER, Luc. *Management des hommes : l'historique, les auteurs et les acteurs, la pratique*. Paris : Éditions d'Organisation, coll. Notabene, 2006. 231 p.
BRAUDEL, Fernand. *La dynamique du capitalisme*. Paris : Flammarion, 2008 (1re éd. 1985). 120 p.
BUCKINGHAM, Marcus. COFFMAN, Curt. *Manager contre vents et marées*. Pearson Village Mondial. (Titre original : Break All the Rules), 1999/2008. 280 p.

CAILLÉ, Alain. INSEL, Ahmet. Présentation. *Revue du Mauss*, 2000, n°15, p. 5-16.
CAILLÉ, Alain. *Anthropologie du don : le tiers paradigme*. Paris : Éditions La Découverte, 2007 (1re éd. 2000). 276 p.
CAILLÉ, Alain. Présentation : de la reconnaissance, don, identité et estime de soi. *Revue du Mauss*, 2004, n°23, p. 5-28.
CAILLÉ, Alain. GODBOUT, Jacques T. HÉNAFF, Marcel(2004). Correspondance. *Revue du Mauss*, 2004, n°23, p. 242-288.
CAILLÉ, Alain. LAZZERI, Christian. *La reconnaissance aujourd'hui*. Paris : CNRS Éditions, 2009. 503 p.
CAILLÉ, Alain et *Al*. Présentation. *Revue du Mauss*, 2010, n°36, p. 5-20.
CAILLÉ, Alain. Ouverture maussienne. *Revue du Mauss*, 2010, n°36, p. 25-33.
CAILLÉ, Alain et *Al*. *De la convivialité : dialogues sur la société conviviale à venir.* Paris : La Découverte, 2011. 191 p.
CAILLÉ, Alain. *L'idée même de la richesse*. Paris : La Découverte, 2012. 143 p.
CALOZ-TSCHOPP, Marie-Claire. *Résister en politique, résister en philosophie avec Arendt, Castoriadis et Ivekovic*. Paris : La Dispute, 2008. 407 p.
CAMPOY, Éric. NEVEU, Valérie. Confiance et performance au travail : l'influence de la confiance sur l'implication et la citoyenneté du salarié. *Revue française de gestion*, 2007, n°175, p. 139-153.
CHAPPUIS, Raymond. *La psychologie des relations humaines*. Paris : PUF, coll. Que sais-je ? 1986. 127 p.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

CARDOT, Fabienne. *L'éthique d'entreprise*. Paris : PUF, 2005. 127 p.
CARRARD, Alfred. *Le chef : sa formation et sa tâche*. Neuchatel : Delachaux & Niestlé, 1963. 94 p.
CARRÉ, Philippe. CASPAR, Pierre (Dir.). *Traité des sciences et des techniques de la formation*. Paris : Dunod, 2004 (1re éd. 1999). 600 p.
CARREL, Armand. *Œuvres politiques et littéraires*. Tome III. Paris : Librairie de F. Chamerot, 1857. 598 p.
CAVAGNOL, André. ROULLE, Pascal. *Management des organisations*. Paris : Gualino éditeur, Lextenso éditions, 2009. 440 p.
CHANIAL, Philippe. L'instant fugitif où la société prend. *Revue du Mauss*, 2010, n°36, p. 521-538.
CHARAUDEAU, Patrick. *Grammaire du sens et de l'expression*. Paris : Hachette Éducation, 1992. 927 p.
CHARAUDEAU, Patrick. MAINGUENEAU, Dominique. *Dictionnaire d'analyse du discours*. Paris : Éditions du seuil, 2002. 661 p.
CHARPENTIER, Pascal. *Management et gestion des organisations*. Paris : Armand Colin, 2007. 423 p.
CHARREIRE, Sandra. HUAULT, Isabelle (Dir.). *Les grands auteurs en management*. EMS, 2009. 628 p.
CHEVALIER, Sophie. De la marchandise au cadeau. *Revue du Mauss*, 2010, n°36, p. 197-210.
CLIQUET, Gérard. FADY, André, BASSET, Guy. *Management de la distribution*. Paris : Dunod, 2006. 366 p.
CLOT, Yves. La formation par l'analyse du travail : pour une troisième voie. In : MAGGI, Bruno. (dir.). *Manières de penser, manières d'agir en éducation et en formation*. Paris : PUF, 2000, p.133-156.
CLOT, Yves. *Le travail sans l'homme ?* Paris : La Découverte, 2008 (1re éd. 1995). 299 p.
CLOT, Yves. *Travail et pouvoir d'agir*. Paris : Puf, 2008. 312 p.
COCULA, Anne-Marie. *Étienne De la Boétie*. Bordeaux : Éditions Sud Ouest. 1995. 188 p.
COLUMELLE, L. J. Moderatus. De l'agriculture. Traduction de Saboureux de la Bonnetterie. In : *Les agronomes latins – Caton, Varron, Columelle, Palladius – avec la traduction en français – publiés sous la direction de M. Nisard*. Paris : Firmin Didot Frères, fils et Cie, 1864, p. 167-517.
COMBALBERT, Nicolas (Dir.). *La souffrance au travail : comment agir sur les risques psycho-sociaux*. Paris : Armand Colin, 2010. 191 p.
CORCUFF, Philippe. ION, Jacques. DE SINGLY, François. *Politiques de l'individualisme : Entre sociologie et philosophie*. Paris : Les Éditions Textuel, 2005. 183 p.
CORCUFF, Philippe. *Sociologies contemporaines : les nouvelles sociologies*. Paris : Armand Colin, 2011. 123 p.
CORNU, Laurence. Normalité, normalisation, normativité : Pour une pédagogie critique et inventive, *Le Télémaque*, novembre 2009, n° 36, p. 29-43.
CORNU, Laurence. Vergnioux Alain : Théories pédagogiques, recherches épistémologiques. *Revue française de pédagogie*, avril-juin 2010, n° 171, p. 160-162. [Consulté le 19 janvier 2011] http://rfp.revues.org/1977
COURPASSON, David. *L'action contrainte : Organisations libérales et domination*. Paris : PUF, 2000. 320 p.
COURPASSON, David. THOENIG, Jean-Claude. *Quand les cadres se rebellent*. Paris : Vuibert, 2008. 179 p.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

COUSIN, Olivier. *Les cadres à l'épreuve du travail*. Rennes : PUR, 2008. 294 p.
CRISTALLINI, Vincent. *L'habileté managériale : réalisme et courage en management*. Editions EMS, 2009. 467 p.
CROZIER, Michel. FRIEDBERG, Ehrard. *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*. Paris : Éditions du Seuil. 1977. 500 p.
CROZIER, Michel. *L'entreprise à l'écoute : apprendre le management post-industriel*. Paris : Éditions du Seuil, 1994 (1re éd. 1989). 217 p.

DEBRAY, Régis (Dir.). Qu'est-ce qu'un chef ?. *Médium* Paris : Éditions Fayard, juillet / août / septembre 2007, n° 12. 195 p.
DE COMMYNES, Philippe. *Mémoires*. Présenté et traduit par Joël Blanchard. Paris ; Pocket, coll. Agora, 2004. 793 p.
DE GAULEJAC, Vincent. *La société malade de la gestion : idéologie gestionnaire : pouvoir managérial et harcèlement social*. Paris : Le Seuil, 2009 (1re éd. 2005). 353 p.
DEJOURS, Christophe (Dir.). *Conjurer la violence : travail, violence et santé*. Paris : Petite Bibliothèque Payot, 2011. 350 p.
DEJOURS, Christophe. BÈGUE, Florence. *Suicide et travail : que faire ?* Paris : PUF, 2009. 129 p.
DE LA BOÉTIE, Étienne. *Œuvres complètes d'Estienne de La Boétie*. Présentée et annotée par Paul Bonnefon. Paris : J. Rouam & Cie, Éditeurs, 1892. 444 p.
DE LA BOÉTIE, Étienne. *Le discours de la servitude volontaire*. Texte établi par Pierre Léonard. Paris : Payot. 2002 (1re éd. 1976). 334 p.
DE LA FONTAINE, Jean. *Fables*. Présenté par René Radouant. Paris : Classique Hachette, 1929. 573 p.
DELPECH, Thérèse. *L'appel de l'ombre : puissance de l'irrationnel*. Paris : Grasset, 2010. 173 p.
DE MONTAIGNE, Michel. *Les Essais*. Mis en français moderne et présentés par Claude Pinganaud. Paris : Arléa, 2002. 813 p.
DERVILLE, Grégory. *Le pouvoir des médias : mythes et réalités*. Grenoble : PUG, 2005. 207 p.
DE SERRES, Olivier. *Le théâtre d'agriculture et mesnage des champs*. Introduction par Pierre Lieutaghi. Arles : Actes Sud, 2001, conforme à l'édition de 1804-1805. 1545 p.
DESPLAT, Jacques Joseph. *La Boétie : le magistrat aux nombreux mystères*. Le Bugue : PLB éditeur, 1992. 362 p.
DORTIER, Jean-François (Dir.). Le travail en quête de sens. *Sciences Humaines*, n° 210, décembre 2009. p. 30-47.
DORTIER, Jean-François (Dir.). Anatomie de la soumission. *Sciences Humaines*. Mars 2010, n° 213. p. 36-51.
DOUBLET, Jean-Marie (Dir.). L'éducation au management face aux défis du XXIe siècle. *Revue Française de gestion*. Paris : Lavoisier, n° 178/179, novembre / décembre 2007. 282 p.
DRISSE. MOUNOUD, Eléonore (coord.). *Le management stratégique en représentations*. Paris : Ellipses, 2001. 352 p.
DUBET, François. *Le déclin de l'institution*. Paris : Éditions du Seuil, 2002. 421 p.
DUJARIER, Marie-Anne. *L'idéal au Travail*. Paris : Puf. 2006. 237 p.
DUPUY, François. *La fatigue des élites : Le capitalisme et ses cadres*. Paris : Éditions du Seuil, 2005. 95 p.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

DURAT, Laurence. *Qu'est-ce que le dirigeant fait de la décision et qu'est-ce que la décision fait de lui ?* Sous le direction de Michel Sonntag. Thèse : Sciences de l'Education : Université Louis Pasteur - Strasbourg I, 3 décembre 2003. [Consulté le 22 novembre 2009]. http://eprints-scd-ulp.u-strasbg.fr:8080/18/01/html/index-frames.html.

DYNADIV. Ingénierie de la réflexivité, in actes du Colloque international, Tours. *Le biographique, la réflexivité et les temporalités : articuler langues, cultures et formation.* Juin 2007, p. 416-452.

ERIBON, Didier. *Michel Foucault*. Paris : Flammarion, coll. champs biographie, 2011. 646 p.

ENRIQUEZ Eugène. *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*. Paris : Desclée de Brouwer, 1997. 409 p.

ENRIQUEZ Eugène. *Clinique du pouvoir : les figures du maître*. Paris : PUF, 2008 (1re éd. 2007). 238 p.

EURIPIDE. *Tragédies d'Euripide traduites du grec par M. Artaud – Troisième édition revue et corrigée*. Tome premier. Paris : Firmin Didot Frères, Fils et Cie, 1857. 515 p.

FAYOL, François. Construire et garantir la responsabilité des cadres. La place du droit. *Semaine sociale Lamy Supplément*, 2007, n° 1310, p. 39-44. [Consulté le 15 décembre 2009]. http://www.cadres-plus.net/

FLAHAULT, François. Identité et reconnaissance dans les contes. *Revue du Mauss*, 2004, n°23, p. 31-56.

FLAMANT, Nicolas. *Une anthropologie des managers*. Paris : PUF, 2002. 217 p.

FLIPO, Jean-Pierre. L'éthique managériale peut-elle n'être qu'un facteur stratégique. *Revue française de gestion*, 2008, n° 180, janvier-avril, p. 73-88.

FONTANIER, Pierre. *Les figures du discours*. Introduction de Gérard Genette. Paris : Flammarion, Coll.. Champs classiques, 1977. 505 p.

FOUCAULT, Michel. *L'archéologie du savoir*. Paris : Gallimard, 1969. 288 p.

FOUCAULT, Michel. *L'ordre du discours*. Paris : Gallimard, 1971. 81 p.

FOUCAULT, Michel. *Surveiller et punir : naissance de la prison*. Paris : Éditions Gallimard, coll. telgallimard, 1975. 360 p.

FOUCAULT, Michel. *Histoire de la sexualité : tome I : la volonté de savoir*. Paris : Gallimard, 1976. 211 p.

FOUCAULT, Michel. *Dits et écrits : 1976-1979*. Paris : Éditions Gallimard, 1994, Tome III, 835 p. L'extension sociale de la norme, p. 74-79. L'asile illimité, p. 271-275.

FOUCAULT, Michel. Qu'est-ce que la critique ? (Critique et Aufklärung). *Bulletin de la Société française de Philosophie*, n° 2, avril-juin 1990, p. 35-63.

FOURNIER, Marcel. *Marcel Mauss*. Paris : Fayard, 1994. 844 p.

FOURNIER, Martine. DE LA VEGA, Xavier. Travail : je t'aime, je te hais. *Sciences Humaines*, n° 179, février 2007, p. 31-51.

FRÉMEAUX, Philippe. *La nouvelle alternative : enquête sur l'économie sociale et solidaire*. Paris : Les petits matins/Alternatives économiques, 2011. 156 p.

FRIEDMANN, Georges. *Où va le travail humain ?* Paris : Gallimard, 1963. 385 p.

FRIEDMANN, Georges. *Le travail en miettes*. Paris : Gallimard, 1964. 374 p.

FUKUYAMA, Francis. *La confiance et la puissance : vertus sociales et prospérité économique*. Paris : Plon, 1995/1997. (Titre original : *Trust : The Social Virtues and the Creation of Prosperity*). 412 p.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

GADOMSKI, Bernadette. *La Boétie : penseur masqué*. Paris : L'Harmattan, 2007. 194 p.
GARNIER, Hélène. Le management des ressources humaines dans un contexte incertain : entre subjectivité et risque pour les salariés. *Connexions*, n° 91, août 2009, p. 55-64.
GAZIER, Bernard. *Les stratégies des ressources humaines*. Paris : La Découverte, 2010 (1re éd. 1993). 126 p.
GÉLINIER, Octave. *Morale de l'entreprise et destin de la nation*. Paris : Plon, 1965. 397 p.
GENARD, Jean-Louis. *La grammaire de la responsabilité.* Paris : Les Éditions du Cerf, 1999. 208 p.
GIDDENS, Anthony. *Les conséquences de la modernité*. Paris : L'Harmattan, 1994. 192 p.
GIDE, André. *Journal, I, 1887-1925*. Paris : Gallimard, 1996. 1748 p.
GILBERT, Patrick. GUÉRIN, Francis, PIGEYRE, Frédérique. *Organisation et comportements : nouvelles approches, nouveaux enjeux*. Paris : Dunod, 2005. 448 p.
GILLET, Anne (coord.). Peut-on former à la fonction d'encadrement ? *Éducation permanente*, n° 178, mars 2009. 211 p.
GODBOUT, Jacques T. *Le don, la dette et l'identité*. Paris : La Découverte, 2000. 192 p.
GODBOUT, Jacques T. De la continuité du don. *Revue du Mauss*, 2004, n°23, p. 224-241.
GODELIER, Maurice. *L'énigme du don*. Paris : Fayard, Coll.. Champs essai, 1996. 315 p.
GOLLAC, Michel. VOLKOFF, Serge. *Les conditions de travail.* Paris : La Découverte, 2007 (1re éd. 2002). 121 p.
GOLSORKHI, Damon. HUAULT, Isabelle. LECA, Bernard. *Les études critiques en management : une perspective française*. Québec : PUL, 2009. 474 p.
GRAEBER, David. Les fondements moraux des relations économiques : une approche maussienne. *Revue du Mauss*, 2010, n°36, p. 51-70.
GROS, Frédéric. *Michel Foucault*. Paris : PUF, 2010 (1re éd. 1996). 127 p.
GROUTEL, Emmanuel et *Al.* Le leadership follettien : un modèle pour demain ? *Revue Management & Avenir*, 2010/6, p. 284-297.
GUÉGUEN, Haud. MALOCHET, Guillaume. *Les théories de la reconnaissance*. Paris : La Découverte, 2012. 126 p.
GUILLAUMIN, Catherine. PESCE, Sébastien. DENOYEL, Noël. *Pratiques réflexives en formation : Ingéniosité et ingénieries émergentes*. Paris : L'Harmattan, 2009. 223 p.

HAHN, Corinne et *Al*. (coord.) F*ormer les managers : quand l'alternance s'invite dans le débat*. Paris : Vuibert, 2008. 131 p.
HATCH, Mary Jo. CUNLIFFE, Ann. *Théorie des organisations : de l'intérêt de perspectives multiples*. Bruxelles-Paris : De Boeck, 2009. 437 p.
HÉNAFF, Marcel. Mauss ou l'invention de la réciprocité. *Revue du Mauss*, 2010, n°36, p. 71-86.
HONNETH, Axel. *La lutte pour la reconnaissance*. Paris : Éditions du Cerf, 1992/2000. (Titre original :*Kampf um Anerkennung*). 232 p.
HONNETH, Axel. La théorie de la reconnaissance : une esquisse. *Revue du Mauss*, 2004, n°23, p. 133-136.
HONNETH, Axel. *La société du mépris : vers une nouvelle théorie critique*. Paris : La Découverte, 2008 (1re éd. 2006). 347 p.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

HONNETH, Axel. *La Réification : petit essai de théorie critique*. Paris : Gallimard, 2005/2007.(Titre original :*Verdinglichug. Eine anerkennungstheoretische Studie*). 141 p.

IRES. *La France au travail : Données, analyses, débats*. Paris : Éditions de L'Atelier, 2009. 238 p.

IRESCA-RESPONS. Enquête sur la responsabilité sociale des cadres. 2007. 5 p. [Consulté le 15 décembre 2009]. http://www.responsabilitesocialedescadres.net/IMG/pdf/resultat200706.pdf

JACQUOT, Lionel (Dir.). *Travail et dons.* Nancy : PUN, Coll. Salariat et transformations sociales, 2011. 591 p.

JARRY-LACOMBE, Bernard. Le travail et l'engagement des cadres à l'épreuve de la crise. S*ynthèse du colloque du 2 décembre : CFDT cadres*, 2009. [Consulté le 12 janvier 2010]. http://www.cadres-plus.net/. 2 p.

JONAS, Hans. *Le principe de responsabilité*. Paris : Flammarion, Coll. Champ essai, 1995 (1re éd. 1979/1990). (Titre original : *Das Prinzip Verantwortung*). 470 p.

JOULE, Robert-Vincent. BEAUVOIS, Jean-Léon. *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*. Grenoble : PUR, 1987. 229 p.

JULHE, Samuel. Les employés de la grande distribution : entre le chef et le client. *Travail et emploi,* janvier-mars 2006, n° 105, p. 7-18.

KALIKA, Michel. ROMELAER, Pierre. *Recherches en management et organisation*. Édition Economica, 2006. 663 p.

KOESTENBAUM, Peter. *Les quatre vérités du management : vision – réalité - éthique - courage*. Paris : InterÉditions, 1993. 397 p.

KORICHI, Mériam. *Notion d'éthique*. Gallimard. Coll. Folioplus philosophie, 2009. 249 p.

KREMER-MARIETTI, Angèle. *Michel Foucault : archéologie et généalogie*. Paris : Librairie Générale Française, 1985. 285 p.

KRIEGEL, Blandine. *Michel Foucault aujourd'hui*. Paris : Plon, 2004. 116 p.

LACHMANN, Henri. LAROSE, Christian. PENICAUD, Muriel. *Bien-être et efficacité au travail : 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail*. Rapport fait à la demande du Premier ministre, 2010. [Consulté le 3 juin 2010]. http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/. 19 p.

LALLEMENT, Michel. *Le travail : une sociologie contemporaine*. Paris : Éditions Gallimard, 2007. 676 p.

LALLEMENT, Michel. *Le travail de l'utopie : Godin et le familistère de Guise*. Paris : Les Belles Lettres, 2009. 511 p.

LAOUKILI, Abdelaâli. Éditorial : management et contrôle social. *Connexions*, n° 91, 2009, p. 7-9.

LARRASQUET, Jean-Michel. *Le management à l'épreuve du complexe : Tome I : une archéologie du savoir gestionnaire*. Paris : L'Harmattan, 1999. 278 p.

LAVELLE, Louis. *Le traité des valeurs*. Paris : PUF, 1951, tome premier. 751 p.

LAZZERI, Christian. CAILLÉ, Alain. La reconnaissance aujourd'hui : enjeux théoriques, éthiques et politiques du concept. *Revue du Mauss*, 2004, n°23, p. 88-115.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

LE CARDINAL, Gilles. GUYONNET, Jean.-François. POUZOULLIC, Bruno. *La dynamique de la confiance. Construire la coopération dans les projets complexes*. Paris : Éditions Dunod, 1997. 256 p.

LINHART, Robert. *L'Établi*. Paris : Éditions de Minuit, 1978. 178 p.

LE GOFF, Jean-Pierre. *Les illusions du management : pour le retour du bon sens*. Paris : Éditions La Découverte, coll. poche, 2000 (1re éd. 1996). 163 p.

LORDON, Frédéric. Anti-humanisme théorique, humanisme et religion : le don tel qu'il est, et non tel que l'on voudrait qu'il fût. *Revue du Mauss*, 2006, n°27, p. 105-126.

LORDON, Frédéric. *Capitalisme, désir et servitude : Marx et Spinoza*. Paris : La Fabrique éditions, 2010. 213 p.

LUCCIONI, Jean. *Les idées politiques et sociales de Xénophon*. Paris : Ophrys, 1948. 312 p.

LUHMANN, Niklas. *La confiance : un mécanisme de réduction de la complexité sociale*. Éditions Économica, 2006 (1re éd. 1968/2000). (Titre original : *Vertrauen, 4. Aufl*). 123 p.

MACHIAVEL, Nicolas. *Le Prince*. Traduit et présenté par Marie Gaille-Nikodimov. Paris : Librairie Générale de France, Coll. le Livre de poche, 2000. 192 p.

MAINGUENEAU, Dominique. *Les termes clés de l'analyse du discours*. Paris : Édition du Seuil, 2009. 143 p.

MASSIERA, Bernard. *Origine, dualité et convergence des modes de management*. [Consulté le 27 janvier 2010]. http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/06/23/31/PDF/sic_00000844.pdf

MAUSS, Marcel. *Essai sur le don : forme et raison de l'échange dans les sociétés primitives*. Introduction de Florence Weber. Paris : PUF, 2007. 248 p.

MAUSS, Marcel. *Écrits politiques*. Textes réunis et présentés par Marcel Fournier. Paris : Fayard, 1997. 811 p. Société de consommateurs ou communes de consommations ? p. 329-331 ; Lettres de provinces : propagande coopérative, p. 335-337 ; La chaire de coopération au Collège de France, p. 367-369.

MENDEL, Gérard. *Une histoire de l'autorité : permanences et variations*. Paris : Éditions La Découverte, 2003 (1re éd. 2002). 285 p.

MILGRAM, Stanley. *Soumission à l'autorité : un point de vue expérimental*. Paris : Calmann-Lévy, 1974/1974. (Titre original : *Obedience to Authority : An Experimental View*). 268 p.

MINTZBERG, Henry. *Le Management : Voyage au centre des organisations*. Paris : Eyrolles, Éditions d'organsisation, 2004 (1re éd. 1989/1990). (Titre original : *Mintzberg on Management : Inside Our Strange World of Organizations*). 703 p.

MINTZBERG, Henry. *Le manager au quotidien : les 10 rôles du cadre*. Paris : Eyrolles, Éditions d'organsisation, 2006 (1re éd. 1973/1984). (Titre original : *The Nature of Managerial Work*). 283 p.

MISPELBLOM-BEYER, Frederik. *Encadrer : un métier impossible ?* Paris : Armand Colin, 2006. 299 p.

MOLÉNAT, Xavier (Coord.). L'autonomie : nouvelle utopie ? *Sciences Humaines*. Novembre 2010, n° 220. p. 30-47.

MYERS, David G. Adapté par GUÉGUEN, Nicolas. *Psychologie sociale pour managers*. Paris : Dunod, (1997/2006). (Titre original : *Introduction à la psychologie sociale*). 402 p.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

PAILLÉ, Pierre. MUCCHIELLI, Alex. *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris : Armand Colin, 2008 (1re éd. 2003). 315 p.

PETIT, Valérie. L'art de commander : permanences et modes dans les styles de leadership, in 18e Congrès AGRH : Fribourg : *Outils, Modes et Modèles*, 2007. [Consulté le 17 février 2010]. http://centremagellan.univ-lyon3.fr/fr/articles.pdf

PETIT, Valérie. L'art délicat du désenchantement : 4 récits sur l'introduction de la critique dans l'enseignement du leadership, in Colloque du 23 juin 2008 : *Approches critiques : quelles conséquences pour la formation des managers ?* [Consulté le 17 février 2010]. http://boemlr.em-lyon.com/ressources/ge/documents.pdf

PETITFILS, Jean-Christian. *La vie quotidienne des communautés utopistes au XIX^e siècle*. Paris : Hachette, 1982. 315 p.

PETITFILS, Jean-Christian. *Louis XIII*. Paris : Perrin, 2008. 970 p.

PEZET, Anne. SPONEM. Samuel (Dir.). *Petit bréviaire des idées reçues en management*. Paris : Éditions La découverte, 2008. 297 p.

PEZET, Eric (Dir) *Management et conduite de soi : enquête sur les ascèses de la performance*. Paris : Vuibert, 2007. 188 p.

PILLON, Thierry. VATIN, François. *Traité de sociologie du travail*. Toulouse : Octares Éditions, 2007 (1re éd. 2003). 496 p.

PLANE, Jean-Michel. *Management des organisations : théories, concepts, cas*. Paris : Dunod, 2003. 257 p.

POTTE-BONNEVILLE, Mathieu. *Foucault*. Paris : Ellipses, 2010. 125 p.

PRAS, Bernard (coord.). *Management : tensions d'aujourd'hui*. Paris : Vuibert, 2009. 424 p.

PRAS, Bernard (coord.). *Management : enjeux de demain*. Paris : Vuibert, 2009. 393 p.

PRIOURET, Roger. *La France et le management*. Paris : Denoël, 1968. 411 p.

OGIEN, Albert. QUÉRÉ, Louis. *Les moments de la confiance : connaissance, affects et engagements*. Paris : Éditions Économica, 2006. 232 p.

REBOUL, Olivier. *Le langage de l'éducation*. Paris : PUF, 1984. 168 p.

RENAULT, Emmanuel. Reconnaissance, institutions, injustice. *Revue du Mauss*, 2004, n°23, p. 180-195.

RENAULT, Emmanuel. SINTOMER, Yves. *Où en est la théorie critique ?* Paris : La Découverte, 2003. 280 p.

RENE-BOULLIER, Lydie. La "dynamique de la confiance" : illustrée dans les forums de travail collectifs au DESS DICIT. [Consulté le 26 févier 2010]. http://archive-edutice.ccsd.cnrs.fr/docs/00/02/76/22/PDF/ReneBoullier.pdf

REVEL, Judith. *Foucault, une pensée du discontinu*. Paris : Mille et une nuits, 2010. 330 p.

RIALLAND, Ivanne. Hold-up sur l'imaginaire ». *Acta*, 2008. [Consulté le 02 marsd 2010]. http://www.fabula.org/revue/

RICŒUR, Paul. *Parcours de la reconnaissance*. Éditions Stock, 2004. 431 p.

RICŒUR, Paul. *Soi-même comme un autre*. Paris : Éditions du Seuil, 1990. 424 p.

RICŒUR, Paul. Entretien. In HALPÉRIN, Jean et *Al. Éthique et responsabilité : Paul Ricœur.* Boudry-Neuchâtel : Les Éditions de la Baconnière, 1994. p. 11-34.

ROUSSEL, Éric. *Vies de cadres : vers un nouveau rapport au travail*. Rennes : PUR, 2007. 270 p.

SAHUT, Jean-Michel (Dir.). *Relations salariés-employeurs. Quel partage des valeurs ?* Paris : L'Harmattan, 2010. 227 p.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

SALMON, Anne. Éthique et intérêt : quels mobiles pour « l'entreprise providence »? *Revue Française de Socio-économie*, 2009, n°4, p. 39-57.

SCHMIDT, Géraldine (Cood.) *Le management : fondements et renouvellements*. Auxerre : Sciences Humaines Éditions, 2008. 358 p.

SCHÖN, Donald.-A. *Le praticien réflexif, À la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel*. Montréal : Les Éditions Logiques, coll. Formation des Maîtres, 1983/1994. (Titre original : The Reflexive Practitioner). 418 p.

SECA, Jean-Marie. *Les représentations sociales*. Paris : Armand Colin, 2005 (1re éd. 2001.). 192 p.

SIMMEL, Georg. *Secret et sociétés secrètes*. Paris. Éditions Circé, 1996. 119 p.

SOBEL, Richard. Travail et reconnaissance chez Hegel : une perspective anthropologique au fondement des débats contemporains sur le travail et l'intégration. *Revue du Mauss*, 2004, n°23, p. 196-210.

SOPARNOT, Richard. *Management des entreprises : stratégie, structure, organisation*. Paris : Dunod, 2009. 232 p.

STUCKERT, Jean. LE HERAN, Julie. *Le management équitable : un nouveau mode de direction des entreprises*. Éditions EMS, 2004. 216 p.

SUPIOT, Alain. *Critique du droit du travail*. Paris : PUF, 2007 (1re éd. 1994). 280 p.

SUPIOT, Alain. *L'esprit de Philadelphie : la justice sociale face au marché total*. Paris : Éditions du Seuil, 2010. 178 p.

TEBOURBI, Nadia. SAID, Karim. Les rôles des cadres intermédiaires dans l'apprentissage organisationnel : une étude exploratoire au sein d'un cabinet de conseil. *Revue Management & Avenir*, 2010/6, p. 54-76.

TERESTCHENKO, Michel. Égoïsme ou altruisme ? Laquelle de ces deux hypothèses rend-elle le mieux compte des conduites humaines. *Revue du Mauss*, 2004, n°23, p. 312-333.

TESTART, Alain. *Critique du don : études sur la circulation non marchande*. Paris : Syllepse, 2007. 265 p.

THÉVENET, Maurice. *Manager en temps de crise.* Paris :Éditions d'Organisation, 2009. 157 p.

THIÉTART, Raymond-Alain et *Al*. *Méthodes de recherche en management*. Paris : Dunod, 2007. 586 p.

THIÉTART, Raymond-Alain. *Le management*. Paris : Éditions PUF, coll. Que sais-je ?2008 (1re éd. 1980). 127 p.

THOUET, Nicolas. Distribution et e-commerce : le grand déballage pour séduire le candidat. 2009 [Consulté le 15 novembre 2009]. http:Du//www.courriercadres.com/

THUCYDIDE. *La guerre du Péloponnèse*. Préfacé par Pierre Vidal-Naquet, présenté, traduit et annoté par Denis Roussel. Paris : Gallimard, Coll. Folio classique, 2000 (1re éd. . 1964). 900 p.

THUDEROZ, Christian. *Histoire et sociologie du management* : *doctrines, textes, études de cas*. Lausanne : Presses polytechniques et universitaires romandes, 2006. 400 p. 1 Cédérom PC.

TROSA, Sylvie. *Vers un management post bureaucratique : La réforme de l'État, une réforme de la société*. Paris : L'Harmattan, 2006. 284 p.

TROSA, Sylvie. *La réforme de l'état : un nouveau management ?* Paris : Ellipses Édition, 2008. 191 p.

TROUSSON, Raymond. (2008). *Voltaire*. Paris : Éditions Tallandier. 798 p.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

UGICT-CGT. *Réalité cadres : vague 6 : étude n° 1000090*. Paris : CSA, février 2010. [Consulté le 16 mars 2010]. http://www.cadres-plus.net/.
UGICT-CGT. Une charte pour l'encadrement. [Consulté le 16 mars 2010]. http://www.ugict.cgt.fr.
USUNIER, Jean-Claude (coord.). *Confiance et performance : un essai de management comparé France-Allemagne*. Paris : Vuibert, 2000. 227 p.

VALIER, Jacques. *Brève histoire de la pensée économique d'Aristote à nos jours*. Paris : Flammarion, 2009 (1re éd. .2005). 240 p.
VERGNIOUX, Alain. *Théories pédagogiques, recherches épistémologiques*. Paris : Vrin, 2009. 159 p.
VERMERSCH, Pierre. *L'entretien d'explicitation*. Paris : ESF éditeur, coll. Pédagogies outils, 2006 (1re éd. 1974). 221 p.
VIGNON, Christophe (coord.). *Le management des ressources humaines dans la grande distribution*. Paris : Vuibert. 2009. 241 p.
VILLETTE, Michel. *Le manager jetable : récits du management réel*. Paris : Éditions La Découverte,.1996. 185 p.
VOLTAIRE. *Traité sur la tolérance à l'occasion de la mort de Jean Calas* (1763).Paris : Éditions Gallimard, 1975. 143 p.

WEBER, Hélène. *Du ketchup dans les veines : pourquoi les employés adhèrent-ils à l'organisation chez Mc Donald ?* Ramonville-Saint-Ange : Éditions Erès, Coll. Sociologie clinique, 2005. 219 p.
WEBER, Max. *Le savant et le politique*. Paris : Editions 10/18, 1963 (1re éd. 1959). 221 p.
WEBER, Max. *L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme*. Paris : Plon, 1964. 286 p.
WEBER, Max. *Économie et société / 1 : les catégories de la sociologie*. Paris : Pocket, 1971. 410 p.
WEBER, Max. *Économie et société / 2 : l'organisation et les puissances de la société dans leur rapport avec l'économie*. Paris : Pocket, 1971. 424 p.
WEIL, Thierry. À quoi sert le chef ? *Revue française de gestion*, 2002, n° 139, p. 187-194.
WIERRINK, Marie. PITZALIS, Luciano. Neuf semaines de grève dans le secteur du nettoyage. *Chronique internationale de L'IRES*, 2010, n° 124.[Consulté le 15 septembre 2010]. http://www.ires-fr.org. 14 p.
WOLFF, Loup. *Transformation de l'intermédiaire hiérarchique*. Rapport de recherche. Centre d'Études et d'Emploi. Laboratoire de Sciences Sociales (ENS-EHESS), 2005. [Consulté le 15 novembre 2009]. Novembre. http://www.cee-recherche.fr/ 127 p.

XÉNOPHON. *Œuvres complètes de Xénophon*. Traduit et présenté par Eugène Talbot. Paris : Librairie de L. Hachette et Cie, 1867. Tome premier, 583 p. Tome second, 544 p.
XÉNOPHON. *Constitution des lacédémoniens : Agésilas – Hiéron*. Suivi de PSEUDO-XÉNOPHON. *Constitution des athéniens*. Traduit et annoté par CASEVITZ, Michel. Paris : Les Belles Lettres, 2008. 164 p.
XÉNOPHON. *Économique*. Texte établi, traduit et annoté par Pierre Chantraine, introduction et notes revues et complétées par Claude Mossé. Paris : Les Belles Lettres, 2008. 182 p.

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

LISTE DES TABLEAUX

Liste des enquêtés dont le verbatim fut analysé....48
Les responsabilités chez Kaumaserv....74
Les responsabilités chez Agoradis....77
Les responsabilités chez Districoop....79
Les marges de manœuvre énoncées par les enquêtés....85
Les valeurs chez Kaumaserv....91
Les valeurs chez Agoradis....95
Les valeurs chez Districoop....98
Les médiums inhérents à la reconnaissance chez Kaumaserv....144
Les médiums inhérents à la reconnaissance chez Agoradis....152
Les médiums inhérents à la reconnaissance chez Districoop....162
Notions-pivot contradictoires chez Kaumaserv....301
Notions-pivot contradictoires chez Agoradis....303
Notions-pivot contradictoires chez Districoop....305
Familles des dénominations de personnes par les enquêtés....328
Types de slogans....334
Clichés managériaux relevés au sein des verbatim....337
Hyperboles et euphémismes managériaux relevés au sein des verbatim....340

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

INDEX DES NOMS ET DES NOTIONS

A

Adorno, Theodor Wiesengrund.....38

Aktouf, Omar.....385, 387, 388, 392-394

Allard-Poesi, Florence.....382

Alter, Norbert. 218, 221, 225, 240, 259, 260, 262-265, 278, 339

altruisme.....24, 33, 72, 117, 219-222, 277

Amossy, Ruth.....336

Andréani, Tony.....202, 203

Aoki, Masahiko.....397

Ardoino, Jacques.....419

Arendt, Hannah.....61

Aristote.....56, 89

Arrow, Kenneth.....194, 195

Athané, François.....241

Austin, John Langshaw.....357

Azoulay, Vincent.....243-245, 368

B

Barabel, Michel.....51, 385, 390, 401, 417

Barel, Yvan.....201

Barnard, Chester.....385, 401, 417

Bateson, Gregory.....42

Beaud, Michel.....121, 437

Beauvois, Jean-Léon.....21

Bègue, Florence.....345

Beillerot, Jacky.....58

Bennis, Warren.....367

Bensebaa, Faouzi.....195, 200

Bentham, Jeremy.....132

Bernard, Sophie.....264

Bernoux, Philippe.....138-140

Berthoud, Gérard.....238

Bertière, Simone.....185, 239

Blake, Robert.....25, 382-384

Blanchard, Joël.....184

Bonhomme, Marc.....319

Both, Anne.....42, 64, 296, 297, 327

Bouchet, Jean-Paul.....71, 344

Boyer, André.....68-70

Braudel, Fernand.....68, 124, 376

C

Caillé, Alain. 7, 8, 24, 33, 44, 120, 126, 128, 136, 140, 217, 222, 223, 229, 231-234, 236, 237, 240, 268, 284, 372

Caloz-Tschopp, Marie-Claire.....141

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

Campoy, Éric.....196, 198
Cannac, Yves.....198
Cardot, Fabienne.....65, 66
Carrel, Armand.....193
Cavagnol, André.....398
Chanial, Philippe.....125, 126, 235, 368
Chanlat, Jean-François.....62
Chappuis, Raymond.....58, 66, 200
Charaudeau, Patrick.....319
Chevalier, Sophie.....236
Clot, Yves.....42
Colin, Thierry.....262
Columelle.....414
Combalbert, Nicolas.....345
communication…7, 8, 21, 23-25, 32, 43, 67, 70, 72, 101, 102, 111, 112, 134, 147, 164, 168, 173, 197, 287, 288, 291, 294, 303, 305-307, 309, 311, 312, 315, 316, 346, 353-356, 359-361, 363, 381, 389, 391, 392, 395, 401, 402, 405, 416-429, 436, 440, 444, 445, 453, 454
conditionnalité.....222, 223, 234, 269
confiance. 5, 7, 19, 20, 22-24, 31-33, 44, 46, 59, 69, 72, 95-99, 107, 110, 114, 118, 122, 123, 127, 128, 130, 141, 142, 145, 147, 148, 150, 151, 153, 156, 160, 163, 165, 169, 172, 175, 176, 178, 181-200, 205-218, 222, 223, 231, 232, 234-236, 238, 243, 248, 250, 251, 253, 256, 259, 262, 268, 269, 271, 276, 277, 281, 283, 287, 288, 303, 304, 309-311, 314, 320, 332, 339, 345, 349, 360, 361, 366, 368, 381, 383, 399, 402, 403, 408, 414, 426, 428, 429, 431, 432, 438, 439, 443, 445, 448, 449, 452-454
conversation.....21, 177, 197, 207, 215, 226, 252, 300, 307, 351, 352, 363, 364, 417, 429, 430, 433, 436, 439, 440, 445, 453, 454
Corcuff, Philippe.....56
Cornu, Laurence.....5, 186, 192
Cousin, Olivier.....119
Crozier, Michel.....257

D

D'Aquin, Thomas.....89
D'Iribarne, Philippe.....378
Davezies, Philippe.....119
De Commynes, Philippe.....184, 185, 239
De Gaulejac, Vincent.....312, 345
De La Boétie, Étienne.....25, 364, 368, 374, 375, 378, 381
De La Fontaine, Jean.....350
De Montaigne, Michel.....184
De Serres, Olivier.....365
De Tocqueville, Alexis.....125, 222
Dejours, Christophe.....124, 345, 402, 403
Delpech, Thérèse.....202
Denoyel, Noël.....189
Derville, Grégory.....21
domination.....20, 25, 38, 39, 109-111, 113, 117, 127, 138, 235, 243, 260, 287, 363, 367-370, 440
don…7, 20, 22, 24, 31, 33, 44, 46, 110, 120-122, 125, 126, 193, 213, 216-218, 221, 222, 224-245, 249, 250, 252, 253, 256-280, 284, 287, 288, 309, 311, 360, 361, 363, 368, 369,

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

402, 408, 416, 429, 432, 439, 440, 443, 445, 448, 451-454, 456
Dourai, Rim.....66, 69
Dubet, François.....70
Dudezert, Aurélie.....381
Dujarier, Marie-Anne.....140, 373
Dupuy, François.....199
Durkheim, Émile.....120, 222

E

Ehrenberg, Alain.....63
Enriquez, Eugène.....58, 59, 378, 402, 433
Épictète.....201
Eribon, Didier.....37
éthique. .7, 17, 19, 21-23, 25, 31, 32, 39, 44, 53-60, 62, 63, 65-72, 90, 106, 111, 113, 115, 116, 127, 134, 173, 183, 194, 195, 199, 218, 225, 241, 244, 267, 279, 281-283, 287, 305-307, 311, 319, 324, 330, 331, 338, 342, 355, 360, 363, 364, 393, 417, 429, 430, 433, 434, 436, 440, 443, 445-447, 451, 452, 454, 455
Euripide.....317

F

Fayol, François.....64
Fayol, Henry.....25, 287, 388, 390-395
Fichte, Johann Gottlieb.....113
Flahault, François.....117, 125
Flamant, Nicolas.....373
Flipo, Jean-Pierre.....70
Fontanier, Pierre.....318, 339
Ford, Henri.....134, 390
formation.....7, 17-21, 23-25, 29, 31, 32, 35, 40, 46, 48, 57, 62, 71, 74, 75, 77, 78, 80, 81, 95, 96, 99, 100, 103, 121, 139, 145, 154, 168, 178, 183, 184, 195-197, 211, 218, 253-257, 260, 267, 271-273, 280, 281, 287, 288, 293, 295, 298, 306, 310, 311, 316, 318, 334, 336, 337, 350, 354, 356, 358, 363, 364, 376, 377, 380, 381, 389, 392, 398, 408, 416, 417, 422, 425, 433-440, 445, 447, 453-456
Foucault, Michel.....24, 30, 32, 36-38, 111, 132, 142, 288, 291, 293, 294, 371, 387, 437, 439
Fraser, Nancy.....126, 127, 140
Friedberg, Ehrard.....257
Friedmann, Georges.....389, 437
Fukuyama, Francis.....24, 32, 194-196, 200

G

Gadomski, Bernadette.....376
Gardner March, James.....436
Gélinier, Octave.....68
Genard, Jean-Louis.....23, 32, 60-62
Giddens, Anthony.....191, 192, 314
Gide, André.....193
Gide, Charles.....68, 400
Godbout, Jacques T.....126, 219, 225, 229, 233, 237, 238
Godin, Jean-Baptiste André.....392
Goffman, Erving.....192
Golsorkhi, Damon.....38
Gomez, Pierre-Yves.....40
Graeber, David.....226, 227, 238

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

Guillaumin, Catherine.....189

H

Habermas, Jürgen.....58, 111, 112, 115, 123
Harrar, Fatna.....55
Hegel, Wilheim Friedrech113, 114, 136-138
Hénaff, Marcel.....121-123, 224, 234
Herberg, Frédérick.....109
hiérarchie…47, 51, 103, 227, 337, 340, 364, 367, 368, 389, 407, 412, 415
Hobbes, Thomas.....113
Honneth, Axel.…7, 8, 23, 24, 31, 32, 36, 38, 39, 44, 63, 110-118, 121, 122, 125, 127-129, 131-136, 141-143, 204
Horkheimer, Max.....38, 111
Huault, Isabelle.....38, 39

I

irrationalité.....24, 180, 202, 205, 222

J

Jacquot, Lionel.....243
Jaucourt.....55
Jobert, Guy.....118, 119
Jonas, Hans.....32, 59, 65
Joule, Robert-Vincent.....21, 257

K

Kant, Emmanuel.....37
Kerbrat-Orecchioni, Catherine.....339
Kojève, Alexandre.....137
Kremer-Marietti, Angèle.....37, 293

L

Lachmann, Henri.....72
Lallement, Michel.....325, 392
Larose, Christian.....72
Lavelle, Louis.....90
Lazzeri, Christian.....117, 126, 127
Le Cardinal, Gilles.....196, 197
Le Goff, Jean-Pierre.....63, 66, 425, 433
Lebraty, Jean- Fabrice.....367
Leca, Bernard.....38
Lévi-Strauss, Claude.....224
Lewin, Kurt.....58, 287, 382
Linhart, Danièle.....327
Linhart, Robert.....131, 132, 390
Lordon, Frédéric.....32, 110, 134, 135, 376
Louche, Claude.....201
Luccioni, Jean.....243, 244
Luhmann, Niklas.....24, 32, 187, 188, 190
Lukács, Georg.....141

M

Machiavel, Nicolas.....113, 440
management. .7, 8, 17-22, 24, 25, 31-33, 35, 36, 38, 39, 63, 66, 77-79, 81, 82, 84, 85, 88, 93, 99, 109, 113, 126, 127, 130, 134, 135, 138, 141, 160, 164, 166, 184, 197-199, 210, 214, 218, 242, 264, 267, 272, 279-284, 287, 299, 300, 302, 304, 305, 308-311, 315, 316, 319, 331, 332, 334, 336, 338-340, 343, 351-353, 358, 360, 361, 363, 364, 366-370, 373, 378-387, 389, 392-397, 399-401, 403-407, 409, 410, 412-417, 420, 421, 423-425, 429-437, 439-441, 443-449, 451, 452, 454-456
March, James Gardner.....436
Marx, Karl.....89, 222, 387
Maslow, Abraham.....385

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

Mauss, Marcel....7, 8, 24, 33, 120, 201, 217, 224-226, 228-233, 235, 241, 243, 244, 261, 400
Mayo, George Elton. .25, 287, 394-396, 398
McCarthy, Thomas.....112
McGregor, Douglas.....141, 287, 382
Mead, George Herbert.....114
Meier, Olivier.....51, 385, 390, 417
Melchior, Jean-Philippe.....257
Mendel, Gérard.....369
Mercier, Samuel.....66
Milgram, Stanley.....25, 368, 377, 378
Mintzberg, Henry.....25, 366, 418, 436
Molinier, Pascale.....141
More, Thomas.....121
Mossé, Claude.....244
Mouton, Jane.....25, 382, 384
Mucchielli, Alex.....24, 32, 43
mutualité....24, 33, 124, 125, 193, 216, 224-226, 240, 262, 268, 269, 275, 284
Myers, David G.....219

N

Nooteboom, Bart.....190
normes..7, 25, 38, 44, 46, 55, 56, 61, 62, 64, 65, 69, 72, 75, 77, 78, 83-88, 90, 114, 118, 119, 130, 135, 140, 148-150, 156, 157, 161, 166, 174-176, 195, 198, 199, 203, 220, 232, 234, 235, 242, 258-260, 263-265, 268, 269, 279, 282, 284, 292, 293, 300-305, 307, 310, 311, 313-316, 318, 325, 326, 347, 348, 350, 352, 353, 356, 358, 359, 363, 368-374, 379, 384, 386, 394, 396, 398, 404-410, 412-415, 419, 421-426, 434, 436, 443, 445, 448-451

O

Owen, Robert.....400

P

Paillé, Pierre.....24, 32, 43
Peirce, Charles Sanders.....224
Penicaud, Muriel.....72
Pérez, Roland.....30, 35, 343
Pesce, Sébastien.....189
Petitfils, Jean-Christian.....58, 221
Pierre, Benoist.....239
Pizzorno, Alessandro.....138
Plane, Jean-Michel.....121, 204, 381, 396
Platon.....89, 245
Porter, Michael.....393
Potte-Bonneville, Mathieu.....37
Priouret, Roger.....397
Provost, Franck.....198

Q

Quéré, Louis.....186

R

Rabasso, Javier.....63
rationalité.....24, 38, 46, 110, 112, 140, 200-202
Rawls, John.....123, 124, 219
Reboul, Olivier. 24, 288, 292, 319, 332-334, 341
réciprocité.....24, 33, 58, 61, 118, 138, 176, 177, 193, 196, 216, 220, 224-227, 233, 235, 241, 243, 249, 260, 269, 273, 284

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

reconnaissance...7, 20, 22-24, 31-33, 36, 39, 44, 46, 58, 72, 95, 97, 107, 109-156, 159-166, 168-183, 185, 192, 194, 197, 204, 207, 212, 215-218, 221, 224, 231, 233, 234, 236-239, 241, 243-245, 248, 250, 251, 254-256, 258, 260, 262, 264-270, 272-275, 277-279, 281-283, 287, 288, 299, 310-312, 315-317, 319, 320, 329, 330, 332, 345, 351, 352, 354, 358, 360, 361, 363, 368, 386, 395, 396, 399, 402, 403, 408, 414, 416, 418, 420, 426, 428, 429, 431-433, 439, 440, 443, 445, 448, 449, 451-454

Renault, Emmanuel.....38, 130

Rene-Boullier, Lydie.....24, 197

responsabilité....7, 22, 23, 29, 44, 51, 53-67, 72, 73, 75-84, 106, 115, 154, 169, 203, 213, 243, 247, 252, 255, 256, 284, 298, 322, 323, 329, 331, 342, 344, 358, 366, 381, 405, 415, 417, 422, 431, 433, 434, 439, 440, 445, 454, 455

Ricœur, Paul.....55, 112, 124, 217

Roland, Claude.....366

Roulle, Pascal.....398

Roussel, Denis.....26

Roussel, Éric.....203

S

Sahut, Jean-Michel.....70, 200, 402

Salmon, Anne.....69

Salmon, Christian.....353

Say, Baptiste.....89

Schmidt, Géraldine.....343

Schön, Donald.....189

Simmel, Georg.....24, 32, 185, 186

Simon, Herbert.....201, 202, 392

Sintomer, Yves.....38

Sloan, Alfred Pritchard.....397

Smith, Adam.....388

Sobel, Richard.....136-138

Sober, Elliot.....220, 221

Soriano, Paul.....369

Spinoza.....134

Starbuck, William H.....25, 435

Stévanovitch, Colette.....226

Supiot, Alain.....363, 372, 429

T

Tacite.....225

Taize-Challier, Marie-Christine.....72

Taylor, Charles.....56

Taylor, Frederik Winslow. 25, 287, 388-390, 392, 394

Terestchenko, Michel.....221

Testart, Alain.....240, 241, 259, 284

Thévenet, Maurice.....25, 131, 435, 436

Thiétart, Raymond-Alain.....364

Thucydide.....26, 456

Thuderoz, Christian. 67, 109, 141, 397, 398, 403

Trosa, Sylvie.....63, 198-200, 358, 366, 381, 399

V

valeurs.....7, 8, 20, 21, 23, 31, 32, 46, 52-55, 62, 65, 66, 70-72, 88-107, 113, 115, 118, 123, 126, 127, 130, 133, 141, 163, 169, 170, 173, 192, 195, 201, 211, 234, 238, 270,

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

281, 282, 302-308, 311, 320, 321, 338, 349, 374, 378, 381, 402, 405, 410, 422, 435, 439, 443, 451, 453
Valier, Jacques.....90
Vandangeon-Derumez, Isabelle.....202
Vandenberghe, Christian.....374
Vergnioux, Alain.....296, 319
Vermersch, Pierre.....43
Vernocke, Edwige.....55
Vignon, Christophe.....381
Villette, Michel.....194, 436
Voirol, Olivier.....129
Voltaire.....364, 439

W

Weber, Max..32, 56, 57, 120, 222, 243, 369, 440
Williamson, Olivier.....200
Wilson, David Sloan.....220, 221

X

Xénophon. .33, 228, 237, 242-252, 254-257, 265, 266, 364, 374, 387

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry

COPYRIGHT © 2012, Marie-Josèphe Baudry

Carraud-Baudry – 17 BIS, rue de Bois-Billières – 37230 Fondettes – France

Copyright © 2012, Marie-Josèphe Baudry