

Les Nouvelles Dynamiques du Travail
Ou
« Pousse-toi de là que je m'y mette »



Source : Pixabay watercolour-g4224el11a_640

Daniel Bonnet
Isabelle Choquet

Revue
Psychanalyse
&
Management

N° 13/2019

Collection Éditions Académiques

Édition
Institut Psychanalyse & Management

Éditeur : Institut Psychanalyse & Management
Association à but non lucratif, régie par la loi du 1^{er} juillet 1901
Siret : 41891428900024 – APE 913^E
Indicatif Éditeur : 978-2-9547820

Administration
Institut Psychanalyse & Management
377, chemin du Fesc
34400 Saint-Just (Lunel) (France)
06 07 34 26 92
bonnet.daniel@orange.fr

Abonnement
Prix au numéro 32,00 €

© Image de couverture
Source : [Aquarelle Peinture La - Image gratuite sur Pixabay](#)
watercolour-g4224e111a_640

Série Éditoriale Psychanalyse & Management
1^o édition

ISSN : 2272-4729
ISBN : 978-2-9574955-5-9
Dépôt légal : Février 2023

Achévé d'imprimer en 2022 – Lattes (France)
N^o d'impression :
AGL Imprimeur
133, rue du Lantissargues – ZA de Maurin
34970 LATTES

@ Institut Psychanalyse & Management, 2022

Tous droits de reproduction, d'adaptation et de traduction réservés pour tous pays et par
quelque procédé que ce soit (Loi du 11 mars 1957, Art. 41 al. 1 & 2), sauf autorisation écrite
de l'éditeur, de l'ayant droit ou l'ayant-cause

Revue

Psychanalyse & Management

N° 13 / 2019

Les Nouvelles Dynamiques du Travail
Ou
« Pousse-toi de là que je m'y mette »

Daniel Bonnet (*dir.*)

Isabelle Choquet
Rédactrice en chef invitée

INSTITUT PSYCHANALYSE & MANAGEMENT

ÉDITEUR : Institut Psychanalyse & Management	
COMITÉ EDITORIAL	
Directeur de la publication	
Daniel Bonnet	ISEOR, Magellan, Université Jean-Moulin, Lyon
Directeurs scientifiques	
Isabelle Barth	Professeur des Universités, Université de Strasbourg
Thibault de Swarte	Maître de Conférences HDR, IMT Atlantique, SRDC, <i>Idea lab</i> LASCO
Conseiller éditorial et scientifique	
Emmanuel Diet	Psychanalyste, Psychologue - Agrégé de philosophie, docteur en psychopathologie et psychologie clinique, analyste de groupe et d'institution, Rédacteur en chef honoraire de la revue <i>Connexions</i> (Éd. Erès)
Comité de Rédaction	
Rédacteurs en chef	
Patricia David	Professeur émérite, Université Catholique de Lyon
Patrick Haim	Professeur de management, HDR, Directeur de recherche, IMSES
Emmanuel Diet	Psychologue, Psychanalyste
Comité de lecture	
Daniel Bonnet	Docteur en sciences de gestion, HDR
Georges Botet	Docteur en psychologie cognitive et analytique, écrivain
Patricia David	Professeur Émérite, Université Catholique de Lyon
Emmanuel Diet	Psychanalyste, Psychologue, Analyste de groupe et d'institution
Dominique Drillon	Professeur de Management, La Rochelle BS, Excelia Group, Psychanalyste
Yvon Pesqueux	Professeur titulaire, Chaire DSO, CNAM Paris
Annick Schott	Maître de Conférences HC, HDR, Université Bordeaux-Montaigne
Secrétariat de rédaction	
Annick Schott	Maître de Conférences HC, HDR, Université Bordeaux-Montaigne
Hubert Landier	Docteur honoris causa de l'Académie du travail et des relations sociales (Moscou).
COMITÉ SCIENTIFIQUE	
Isabelle Barth	Professeur des Universités, Université de Strasbourg
Marc Bonnet	Professeur des Universités, IAE, Université Jean Moulin, Lyon
Georges Botet	Psychologue, Directeur honoraire d'institutions médico-sociales
Roland Brunner	Psychanalyste, Fondateur de la SFCoach
Jean-Claude Casalegno	Professeur, ESC Clermont Business School School
Patricia David	Professeur Émérite, Université Catholique de Lyon
Jean-Marie Dolle (†)	Professeur Émérite, Université Lumière Lyon 2
Emmanuel Diet	Agrégé de philosophie, Psychanalyste-Analyste de groupe et d'institution
Anne-Lise Diet	Psychologue, Psychanalyste, Analyste de groupe et d'institution
Dominique Drillon	Professeur HDR, La Rochelle BS, Excelia Group, Psychanalyste
Bernard Guillon	Maître de Conférences HC, HDR, Université de Pau et des Pays de l'Adour
Rym Hachana	Professeur, ISCAE, Université de la Manouba, Tunis (Tunisie)
Patrick Haim	Professeur de management HDR, Directeur de recherche, IMSES
Hubert Landier	Professeur émérite à l'Académie du travail et des relations sociales de la Fédération de Russie. Expert en relations sociales et gestion de crise
Marc Lasseaux	Psychanalyste, Interventions cliniques, PSY&CO ; I.P&M
Mario Perini	Psychiatre, Psychanalyste, Il Nodo Group, Turin (Italie)
Yvon Pesqueux	Professeur Titulaire, Chaire DSO, CNAM, Paris
Jean-Pierre Pinel	Professeur des Universités, Université Paris-Nord
Henri Savall	Professeur Émérite, Université Jean-Moulin, Lyon
Annick Schott	Maître de Conférences 5CH DR, Université Bordeaux-Montaigne
Jean-Benjamin Stora	Psychanalyste, Psychosomaticien, Hôpital La Pitié Salpêtrière, Paris
Thibault de Swarte	Maître de Conférences HDR, IMT Atlantique, SRDC, <i>Idea Lab</i> LASCO
Nathalie Tessier	Professeur, ESDDES, Université Catholique de Lyon
Lise Vieira	Professeur Émérite, Université Bordeaux-Montaigne
Zahir Yanat	Professeur, ISTEAC, Paris
Véronique Zardet	Professeur des Universités, IAE, Université Jean-Moulin, Lyon

NOTES AUX AUTEURS

Les propositions d'articles sont à adresser à l'Institut Psychanalyse & Management (bonnet.daniel@orange.fr). Elles font l'objet d'une première lecture (*blind review process*) par deux membres du comité de rédaction. La proposition d'article est retenue en vue de son évaluation si l'avis de deux membres au moins du comité de rédaction est favorable. Les articles ayant fait l'objet d'un avis favorable sont évalués de manière anonyme (*blind review process*) par deux réviseurs au moins, membres du comité scientifique. Sont soumis uniquement à cette deuxième procédure d'évaluation les articles évalués en vue de leur publication dans des actes (journées de recherche, colloques...) et sélectionnés par le comité éditorial de la manifestation. Un article est accepté à la publication s'il a reçu un avis favorable en l'état, ou si l'auteur a apporté les modifications demandées par les réviseurs et que ces modifications sont évaluées conformes. L'attention des auteurs est attirée sur l'importance de la présentation, de l'explicitation et de la justification des cadres conceptuels et des dispositifs de la recherche.

NORMES DE PUBLICATION

Word (.doc), Garamond, Police 11, Interligne simple, Format B5 (16 x 24) – Marges : Haut (2), Bas (2), Gauche (2), Droite (2), Reliure (0), En-tête (1,25), Pied de page (1,5).

Présentation de l'en-tête :	Résumé : 300 mots, français, Anglais
Titre de la communication	Mots-clés : 5 mots-clés au maximum
Prénom, Nom (en majuscule)	Taille : 25 à 40 000 signes
Organisme de rattachement	

Présentation :

Titre de l'article : Cambria, Police 14, Gras, Minuscule, centré à droite – Prénom, nom, Garamond, Police 11, Minuscule, Gras, centré à droite – Organisme de rattachement : Garamond, Police 11, centré à droite – Titre 1 : Garamond, Police 10, Gras, Majuscule – Titre 1.1 : Garamond, Police 11, Gras, Minuscule – Pas de 3^e niveau de sous-titre – Limiter les notes de bas de page, les annexes et les notes de fin de page – Tableaux, figures, encadrés : Lisibles - Numérotés et titres au-dessus, référencés dans le texte – réalisés au format B5 16 x 24.

Bibliographie : ISO 690 (Z 44-005)

Références dans le texte > (Arnaud, 2004), (Pagès et *ali.*, 1998) ; précisez l'initiale du prénom si homonyme. Le numéro de page est obligatoire si citation dans le texte : (Arnaud, 2004 : 10), (Pagès et *ali.*, 1998 : 112) – Références bibliographiques > Pour un ouvrage : ARNAUD G., (2004), *Psychanalyse et organisations*, Armand Colin, 202 p. ; Pour un article : BARTH I., (2011), « L'interstitiel, un nouvel espace de jeu entre psychanalyse et management », *Revue Internationale de Psychosociologie et des Comportements Organisationnels*, Vol. XVIII, n° 43, ESKA, pp. 31-32 ; Pour un chapitre : ECOTO F., (2008), « Une herméneutique du concept d'insouciance par l'illustration, dans BARTH I. (Dir.), *Souci de soi, souci de l'autre et quête d'insouciance dans les organisations*, L'Harmattan, pp. 11-194, 238 p.

LIGNE ÉDITORIALE

La série éditoriale Psychanalyse & Management publie des articles originaux valorisant des travaux de recherche scientifique et clinique, ainsi que des travaux d'origine professionnelle répondant aux critères de conformité académique. Bien que s'inscrivant dans le champ des sciences humaines de gestion, la ligne éditoriale se veut interdisciplinaire et œuvre dans le respect de chacune des disciplines aussi bien que dans des approches épistémologiques et méthodologiques. Une attention particulière est portée sur les aspects méthodologiques de la recherche ainsi que sur l'explicitation des dispositifs. Conformément à la vocation de l'Institut Psychanalyse & Management, elle vise à valoriser les apports de la psychanalyse dans le champ des sciences de gestion et du management (management, ressources humaines, organisation, gestion, stratégie, systèmes d'information...) et dans d'autres disciplines (sciences de l'Information et de la Communication, sciences de l'éducation.... À ce titre, la série éditoriale Psychanalyse & Management publie des articles originaux sous forme de dossier ou de numéro thématique et en « varia ». La publication est réalisée dans le format ISBN (ouvrage) et ISSN (sous la dénomination Revue Psychanalyse & Management).

SOMMAIRE

ÉDITORIAL : <i>Quel pouvoir du sujet pour trouver sa place dans le cours du développement des nouvelles dynamiques du travail ?</i>	11
AVANT-PROPOS : <i>Les Nouvelles Dynamiques du Travail Ou « Pousse-toi de là que je m'y mette ! ».</i>	13
CONTRIBUTIONS (auteurs, résumés)	17
1 ^{RE} PARTIE : CONCRESCERE	21
Claire D'Hennezel, Anne Lubnau Wimez <i>Analyse des nouvelles formes de contestation de l'ubérisation via les réseaux sociaux : Quelles lectures économiques, sociales, culturelles, politiques dans l'organisation du travail au sein des entreprises ?</i>	23
Éric Lacombe, Sébastien Durost <i>Une approche holonique pour éclairer l'évolution du travail à l'ère numérique ou « Ne poussez-pas, il y a de la place pour tout le monde » ?</i>	51
Jérôme Camp <i>Les limites de l'intégration à l'embauche des jeunes à faible capital scolaire ou le mythe de Sisyphe pour le recruteur.</i>	75
Annick Schott <i>Les perspectives des Nouvelles Dynamiques du Travail en PME : Éclairage à l'aune du développement du faire autrement d'un Lean Equipe.</i>	93
2 ^E PARTIE : ABSTRACTIO COGITATIONIS	121
Marc Lasseaux <i>« Les nouvelles dynamiques du travail, ou le discours du Maître ?.</i>	123
Daniel Bonnet <i>Nouvelles dynamiques du travail et emprise de la gouvernementalité numérique. Médiation algorithmique du sujet épistémique. Métamorphose du mode d'existence du sujet.</i>	141
Danièle Peto <i>Au-delà des nouvelles dynamiques du travail, une nouvelle anthropologie du sujet ?</i>	155
CONCLUSION : <i>« Pousse-toi de là que je m'y mette ! ».</i>	167
PUBLICATIONS de l'I.P&M	169

ÉDITORIAL

Quel pouvoir du sujet pour trouver sa place dans le cours du développement des nouvelles dynamiques du travail ?

Les organisations, leur développement, leur management, leur fonctionnement, leurs stratégies... connaissent des transformations profondes consécutives de la digitalisation. Celles-ci contribuent à transformer l'objet de recherche que nous avons désigné par le thème « Les nouvelles dynamiques du travail ». Les promesses et les discours fondent leur dynamique de développement. Les transformations affectent tous les paramètres de la définition du travail, de l'espace, de la gestion du temps, de son organisation, des conditions de travail, des relations humaines, des interactions, des collaborations et des coopérations. Le « PC » est devenu l'outil de travail central indispensable autour duquel les transformations se déploient. Elles imposent le développement de nouvelles compétences. Les collaborations sont largement automatisées. Les automatisations paramètrent la réalisation du travail.

Les transformations sont surtout pensées pour le développement des grandes entreprises. Quelles qu'elles soient, y compris pour les grandes entreprises, qu'en est-il pour les petites et moyennes entreprises (indépendantes, sous-traitantes, cotraitantes), et pour les unités de travail ? Qu'en est-il également des modes de conduite du changement ? La digitalisation est présentée comme le remède pour traiter tous les problèmes du fonctionnement et du management des organisations. Il n'en est rien évidemment, quand bien-même les technologies et les techniques digitales apportent des solutions instrumentales. L'unité d'évaluation est essentiellement centrée sur l'amélioration de la productivité humaine et du travail des machines. Le travail humain en est-il enrichi ? Il y a un parti pris à cet égard qui masque les réalités de la transformation. Les transformations engendrées, comparées aux formes traditionnelles du travail (H. Savall, 1975), amplifient les dysfonctionnements et la production de coûts-performances cachés, à l'échelle même des étendues de la transformation. Les transformations sont pensées certes pour engendrer « Les nouvelles dynamiques du travail », à l'aune de leur évaluation économique, laissant dans l'ombre l'évaluation de l'impact social et humain, soit corrélativement leur prise en compte dans la conduite du changement, peu ou prou accompagné.

La conduite du changement vise essentiellement à contourner les résistances. La psychanalyse est parfois mobilisée pour réparer les dommages en considérant le plus souvent que la référence aux concepts et à leur usage le permet. Les concepts ne sont pas de médicaments. Il est craint en fait que la psychanalyse remette en cause les stratégies humaines qui orientent et dynamisent ces nouvelles dynamiques du travail. Or la psychanalyse contribue à mettre au centre du changement le facteur humain. Elle ne consiste pas à envisager un travail de cure, mais un travail clinique qui accompagne la conduite du changement.

Daniel Bonnet

Directeur de la publication

AVANT-PROPOS

Les Nouvelles Dynamiques du Travail

Ou

« Pousse-toi de là que je m'y mette ! »

Le thème des nouvelles dynamiques du travail suggère une mise en perspective de ruptures, d'évolutions et de transformations du travail. La journée de recherche a accueilli des communications valorisant des contributions respectueuses des résultats propres à leurs champs disciplinaires, et éclairées ou soutenues de manière contradictoire par des apports de la psychanalyse.

La transformation des dynamiques du travail est généralement appréhendée au travers de ses corrélats, selon un angle qui est celui de ses manifestations. Celles-ci caractérisent des ruptures laissant apparaître une érosion des formes classiques de l'exercice du travail. Corrélativement, les évolutions et les transformations laissent apparaître les émergences caractéristiques des nouvelles dynamiques. La psychanalyse éclaire ce qui se laisse entrevoir, en regard de ses inflexions théoriques et cliniques.

Dans l'ordre des constructions, l'érosion des formes classiques de l'exercice du travail cède la place à de nouvelles formes considérées comme plus dynamiques, en relation avec les transformations contextuelles. Ces transformations contextuelles concernent les infrastructures du développement, à savoir, la digitalisation (dimension technologique et technique), la mobilité (dimension spatiale et temporelle), l'innovation (en particulier managériale, organisationnelle, stratégique). Le travail les intègre selon que l'activité est internalisée ou externalisée. Les nouvelles dynamiques du travail contribuent à la construction et au développement organisationnel en fonction des stratégies mises en œuvre. Le plan de mise en perspective des nouvelles dynamiques du travail est donc extrêmement large et profond. Il concerne toutes catégories d'organisations.

La motivation et l'intentionnalité sont généralement d'ordre économique. Mais l'évolution conduit les acteurs à se questionner sur la signification du travail. Les travaux de L'ANACT (2018) soulignent une demande des acteurs visant à construire les nouveaux cadres de l'articulation de l'action collective au travail. Cette articulation est à envisager dans le point de vue de ses différentes instances, l'individu, le groupe, l'organisation, l'institution... Il faut souligner que le management se réfère le plus souvent à des modélisations normatives. Pourquoi et que peut en dire la psychanalyse ?

L'éclairage peut être suggéré de différents points de vue. Peuvent être considérées trois approximations comme clés d'entrée possibles.

En première approximation, les transformations concernent l'érosion des formes classiques de l'exercice du travail, taylorienne, fordienne - c'est du moins ce qui se dit ! - cédant la place à de nouvelles approches, agiles, apprenantes, libérées,

collaboratives, participatives... captives pour d'autres succédanés émergents dans les mouvements du New Ways Of Working des Nouvelles Formes d'Organisation du Travail, par exemple. Ces transformations impactent l'activité du sujet. Quel peut être le point de vue de la psychanalyse ?

En seconde approximation, cette évolution serait inconditionnelle et ne satisferait pas que des fins instrumentales. Elle contribuerait aux renforcements dogmatiques. Cette approximation soutient une argumentation politique, voire idéologique. D'aucuns y verraient une articulation à la transformation des dynamiques du capitalisme, des dynamiques des marchés, des dynamiques sociétales, des dynamiques sociales, de la vision des rapports au monde et de leur mise en condition... Les transformations mettent en perspective des promesses d'émancipation du sujet, soulignées par les attributions relatives à la place du sujet, la responsabilité, la liberté et l'autonomie, l'autorité et l'exercice du pouvoir, l'apprentissage, la formation, mais aussi par de nouvelles dynamiques contractuelles. Ces transformations contribuent corrélativement à l'émergence de nouvelles formes d'assujettissement de l'individu en situation de travail.

En troisième approximation, chaque acteur construit sa relation au travail sur la base de sa singularité et de ses fins particulières. Son action déploie et généralise les nouvelles formes de la dynamique du travail, dans le cadre institutionnalisé par la gouvernance des systèmes. Cette perspective renvoie aux conditions et aux modalités de l'adhésion ; elle interroge fondamentalement la relation à l'autre et "au collectif", en termes de sentiment de classe, de sens de la fraternité - transformée en rapports d'intérêts - et de modalités de représentation. La psychanalyse peut apporter à cet égard un éclairage à l'aune des alliances inconscientes.

Ces trois corpus de l'approximation conduisent au questionnement dans le registre général de la signification (place du sujet, sens du travail, éthique, moralité...), avec leurs corrélats et leurs succédanés (Responsabilité Sociale, Entreprise Libérée...), dont l'*ersatz* des symptômes est caractéristique d'une opposition entre les manifestations des processus de défense et les manifestations des processus de l'expression du désir. Qui est le sujet supposé désirant ? Or, toute action dans ce cadre tend vers ses oppositions, plus ou moins contenues par la conflictualité, voire contribue à maintenir les incompatibilités.

Le thème des nouvelles dynamiques du travail contribue à rendre compte de transformations mettant en perspective, d'un point de vue étioologique, la nécessité d'un discernement approfondi des causes et des facteurs de développement de logiques de management et de communication flous au sein des organisations, qui en infiltrent les infrastructures. L'un des succédanés est le développement des processus sans sujet et des logiques de technostructures, impliquant d'avoir à envisager une réflexion sur le conflit des interprétations, les idéologies, la violence agie... au nom de la performance et de la compétitivité...

Les projets de transformation de la dynamique du travail promettent une organisation et des relations de travail intégratrices parce que plus flexibles et plus perméables. Or, les modélisations proposées et leurs schématismes sont très normatifs et très procéduraux. Elles divisent et clivent d'autres manières. En quoi les coopérations sont-elles réellement améliorées ?

Les conceptualisations retenues sont celles-là mêmes qui ont contribué à forger les rigidités des modèles antérieurs. Qu'en sera-t-il lorsque les nouvelles dynamiques du travail auront pris de l'ancienneté ? Les concepteurs de ces *révolutions* (!), protagonistes et promoteurs, suggèrent la nécessité d'une transformation des paradigmes et des représentations, visant évidemment les acteurs résistant au changement ! D'aucuns en suggèrent la démystification... Aussi citons Lacan (1972-1973, 1979) dont la formule « *pousse-toi de là que je m'y mette !* » marque la place essentielle de l'inconscient.

Les publications présentées dans ce n° 13 de la Revue Psychanalyse & management ont vocation à mettre en tension les arguments pertinents. Elles valorisent les perspectives ouvertes par des travaux de recherche éclairant des transformations caractéristiques de nouvelles dynamiques du travail... La connaissance de ces nouvelles dynamiques du travail est encore floue. Il serait intéressant de pouvoir envisager leur caractérisation en termes de subordination ontologique, à savoir comment il serait possible de les classer les unes par rapport aux autres en des catégories logiques pour leur mise en perspective dans le cadre de l'action managériale.

Daniel Bonnet (Dir.)

Isabelle Choquet (Rédactrice en chef invitée)

CONTRIBUTIONS

L'ubérisation engendre de nouvelles formes de contestations. C'est le sujet de la recherche exploratoire proposée par Claire D'HENNEZEL et Anne LUBNAU WIMEZ. La recherche est positionnée dans le champ du développement des plates formes digitales. La problématique pose que la transformation érode les liens sociaux et précarise les situations de travail. La recherche propose un état de l'art dans le champ de l'économie marchande et non marchande, solidement argumenté par les constations, puis rend compte de l'impact de ce développement au travers du traitement des données extraites des récits de vie. Le travail apparaît peu attractif. La flexibilité engendre de nombreux dysfonctionnements, consécutivement des régulations de dysfonctionnements chronophage, affectant la qualité des services, la qualité du lien social et notamment l'isolement des personnes, de la résignation, de la souffrance... La recherche ouvre des perspectives prometteuses visant à démystifier le phénomène en révélant le caché.

Éric LACOMBE et Sébastien DUROST propose une recherche sur l'évolution de la dynamique du travail à l'ère numérique éclairée par une approche holonique. La recherche s'appuie sur une intervention longitudinale accompagnant la transformation numérique sur des chantiers archéologiques. La recherche contribue au développement d'un écosystème archéologique numérique. Une première observation est proposée : la démarche antagoniste opposant l'économique et le social sous-exploite le potentiel d'information et de communication. Par conséquent, le clivage dégrade les stratégies de développement, de fonctionnement et de management. L'Intelligence Artificielle atteint sur ce plan ses limites dès lors que le management sans sujet s'est institué, voire exploite les biais cognitifs, engendre des dérives, comme par exemple une prolifération d'informations lourdes, inutiles et coûteuses à traiter. La recherche montre clairement la dimension paradoxale du développement de la transformation numérique. La méthodologie et le dispositif d'intervention proposés, mobilisant le concept de « la graine d'information », ouvrent des perspectives extrêmement fécondes pour appréhender la transformation numérique de manière ontologique.

L'intégration professionnelle des jeunes vers l'emploi est un angle mort de la recherche en management. Ce sujet a fait l'objet d'un rapport du Ministère du Travail en janvier 2017 - [L'insertion professionnelle des jeunes | France Stratégie \(strategie.gouv.fr\)](#) - Jérôme CAMP propose une recherche sur les difficultés pour le recruteur à embaucher des jeunes à faible capital scolaire. L'article traite de l'expérience longitudinale d'un employeur dans un secteur en tension. La recherche montre que les discours médiatiques, le discours de l'entreprise... font barrage au désir même du jeune d'être recruté et engendre à cet égard les ratages lors du processus de l'intégration. Le cadre est celui de la psychanalyse lacanienne.

La recherche repère les caractéristiques communes aux publics hétérogènes des jeunes confrontés à cette situation. Elle observe un affaiblissement constant et significatif du niveau de diplomation et de qualification. Les modalités de recrutement et d'intégration fragilisent la construction identitaire de ces jeunes. La recherche a expérimenté un dispositif de recrutement et d'intégration qui accroche leur désir, noue le recrutement et l'intégration sur « le manque à être » de chacun, les sort du processus de la castration symbolique. Le recrutement et l'intégration doivent identifier pour chacun des jeunes l'objet du désir à combler, à partir d'une bonne prise en compte des relations transférentielles. À dessein, cet article illustre clairement les apports de la psychanalyse sur ce sujet délicat propre à la dynamique du travail pour ces publics... qui accèdent généralement bien à l'usage des outils numériques.

Qu'en est-il pour les PME des difficultés rencontrées pour inscrire le développement de l'emploi dans les nouvelles dynamiques du travail ? Annick SCHOTT montre que ce sujet pour les PME est en fait très mal connu et que la contribution des PME est floue. L'auteure propose une recherche idiographique, sur la base d'une recherche-action hybride, engagée depuis plus de vingt années au sein d'un groupe de PME girondine. La recherche cerne la singularité au registre du particulier. Elle cerne dès lors le vécu et l'éprouvé en contingence générique à partir duquel le dirigeant prend en compte la construction du *Lean Equipe*. Le management se règle constamment dans le processus d'assimilation et d'accommodation de sorte à mobiliser collectivement les énergies de transformations. La recherche renouvelle les fondamentaux de la construction du *Lean Management*. Elle montre que la mobilisation se nourrit alors non dans la résilience accrochée aux résistances, mais dans le processus de la sublimation accrochée dans le désir des sujets. L'apport de la psychanalyse est ici valorisé dans un discours accessible au plus grand nombre.

Concernant la problématique des discours, Marc LASSEAUX propose un article revisitant le discours contemporain des nouvelles dynamiques du travail, ses points d'appui idéologiques, ses idéaux et ses injonctions. La recherche clinique entreprise depuis de longues années, auprès de nombreuses institutions, rend compte également des réalités psychosociales du travail. Le discours de l'efficacité s'est largement répandu à tous les niveaux d'échelle des structures des sociétés dans le monde. Ce discours sur l'objet, l'efficacité, qui en stipule celui du travail, enveloppe la pensée de l'économique et fait parole décisive. Le discours sur le travail tient lieu de *discours Maître*, imprégnant l'analyse des supposés nouvelles dynamiques du travail par le discours scientifique. C'est un discours politique. Il vise à l'adaptabilité continue. L'histoire de la transformation des organisations est étroitement liée au développement des modèles technico économiques organisant le travail, son exécution, la répartition de la profitabilité au prix de la subversion des réalités psychosociales du travail. La gestion précède le management et il ne peut y avoir de management que gestionnaire. Les relations transférentielles s'organisent autour des rapports de force. L'économie

du travail n'est plus que rattachée à sa valeur capitaliste, à ses emprises et à ses injonctions de normalisation économique et sociale.

L'article proposé par Daniel BONNET met en perspective, dans l'économie contemporaine de la connaissance, l'un des corrélats de la transformation numérique dans le champ des nouvelles dynamiques du travail. La recherche montre que la transformation numérique contribue à faire évoluer les représentations de transformations, consécutivement les schèmes qui œuvrent à celle-ci dans la traversée des économies d'échelle qui l'institutionnalisent. La recherche éclaire deux conjectures, la médiation algorithmique du sujet épistémique d'une part, la métamorphose du mode d'existence du sujet d'autre part, consécutives de l'emprise de la gouvernabilité numérique, à savoir l'assujettissement du sujet, lequel l'institue corrélativement comme acteur de la construction du système de transformations organisationnelles et managériales au sein des organisations, en quelque sorte le bras armé. Les transformations sont observées dans leurs conjonctions d'opposés, en considérant les espaces (infra, micro, méso, macro...) dans leur unité. Le cadre théorique et méthodologique de l'approche en conjonctions d'opposés, dite énantologique, permet de proposer une observation intégrale du processus de transformation. L'approche qualimétrique (évaluation des coûts cachés) et la théorie socio-économique des organisations (Savall et Zardet, 1995, 2004) en constitue le noyau dur. Les transformations dans le champ des infrastructures mentales et les aspects cliniques sont mis en perspective dans le cadre de la médiation théorique (Chazal, 2004). La communication problématise les aspects épistémologique et éthiques en conclusion générale.

De manière assez généralisée, le développement de la logique managériale, y compris dans le secteur public, est associé au néolibéralisme. Au-delà de cette association, l'article de Danièle PÉTO questionne la pertinence du lien d'affinités électives entre logiques managériales et l'hypermodernité. La recherche montre que ce qui caractérise l'organisation managériale, autant dans les caractéristiques dont elle se revendique que dans les logiques sous-jacentes qui s'y déploient, entraîne l'émergence d'un nouveau mode de subjectivation qui fait directement écho à la transformation du mode de subjectivation hypermoderne. En continuité, c'est la manière dont la notion d'autonomie est aujourd'hui mobilisée qui est questionnée via un point de vue sociologique. Si effectivement les bases de la structuration du sujet, en hypermodernité comme au sein de l'organisation managériale, font appel à un sujet qui se réifie plutôt qu'il n'assied sa liberté critique, c'est toute l'exigence d'autonomie qui est impactée et nonobstant sous l'emprise des idéaux gestionnaire de l'économie capitaliste. Il faudrait alors se demander dans quelle mesure une mutation anthropologique du sujet serait possible qui envisage et permette de renverser l'inversion servile des valeurs du capitalisme et consécutivement des discours sur les nouvelles dynamiques du travail.

Dossier Thématique
1^{ère} Partie

Concrescere

Analyse des nouvelles formes de contestation de l'ubérisation via les réseaux sociaux : quelles lectures économiques, sociales, culturelles, politiques dans l'organisation du travail au sein des entreprises ?

Claire d'HENNEZEL

Université Bordeaux Montaigne
Laboratoire de recherche Médiation Information Communication Art (MICA
EA 4426)
Axe COS « Communication, Organisation et Société »

Anne LUBNAU WIMEZ

Université Bordeaux Montaigne
Laboratoire de recherche Médiation Information Communication Art (MICA
EA 4426)
Axe « information, connaissance, innovation numérique »

Résumé : L'objet de notre recherche exploratoire sera double : effectuer un état de l'art de l'économie marchande et non marchande de l'ubérisation, et de mener une analyse des récits de vie ou témoignages de salariés et auto-entrepreneurs de ce secteur, prenant part ou non au mouvement des gilets jaunes. Comment salariés, dirigeants et auto-entrepreneurs évoluent-ils au sein de ces structures ? Comment parviennent-ils à exercer leurs missions auprès des usagers ? Dans les premiers résultats du corpus des dix récits de témoins de l'ubérisation, nous sommes en présence d'un ensemble de parcours hyper individualisés, où la dimension territoriale et collective est quasi absente.

Mots clés : Ubérisation, économie collaborative, récits de vie, économie sociale et solidaire

Abstract : The aim of this exploratory paper is twofold: first, to make a state of the art of economic models related to Uber next, the results of a study via life stories conducted on eleven entrepreneurs are presented. The questions the paper is going to deal with are : How employees, managers and self-entrepreneurs (taken part, or note to the protest of "gilets jaunes") do evolve inside these organizations? How do they manage their relations with Uber's users ? The ten testimonies point out a set of individualized hyper way of life, where the territorial and collective size is almost absent.

Keywords: UBER model, sharing economy, life story, social and voluntary economy.

Le phénomène de l'ubérisation est devenu un sujet majeur au regard des sciences sociales. Si l'on s'appuie, par exemple, sur le nombre d'articles parus dans la presse, la base de données Factiva dénombre, en France, plus de 1700 articles en 2017 et plus de 1800 en 2016. L'amplification de ce terme, encore inconnu il y a cinq ans, est révélatrice de l'étendue du phénomène.

« Ubérisation » est une traduction d'un néologisme, « Ubered », attribué au PDG de Publicis, Maurice Levy, lors d'une interview donnée en 2013 au journal britannique *Financial Time*. Il représente une des dernières tendances économiques et sociétales que l'on retrouve sous différents vocables qui ne recouvrent pas tous une même réalité : révolution numérique, digitalisation de l'économie, économie numérique, économie de plateforme, économie collaborative...

La *plateformisation* des relations économiques remet en cause la communication et les relations des acteurs au sein des organisations, affecte le capital humain et transforme la culture organisationnelle. Cependant, l'actualité récente, le mouvement des gilets jaunes issu des réseaux sociaux traduirait un retour vers une restructuration des liens sociaux, alors que l'uberisation de l'économie aurait tendance à éroder ces liens sociaux.

Nous avons choisi deux secteurs radicalement opposés de l'économie. Nous sommes deux chercheuses rattachées à des formations de deux mondes professionnels différents, respectivement l'économie classique, et d'autre part l'économie sociale et solidaire. Nous sommes deux enseignantes d'une part en sciences de gestion, et en sciences médicosociales.

L'objectif de notre travail de recherche, dans le cadre de cet article, est de faire des ponts entre nos deux disciplines d'appartenance, mais surtout de convoquer des concepts épistémologiques, outils, méthodes en sciences de l'information et de la communication de façon à investir le phénomène de l'ubérisation du point de vue du lien social et de la place de l'humain dans ces dispositifs de plateforme.

Sans approfondir, l'étude de la précarisation par l'ubérisation sera une approche méso-et micro communicationnelle, sociale et économique.

L'objet de notre recherche est double : effectuer un état de l'art de l'économie marchande et non marchande de l'ubérisation, et mener une analyse des récits de vie ou témoignages de salariés et auto entrepreneurs de ce secteur.

Cela passera par quatre niveaux d'analyse qui intègrent tous les méthodes d'analyse des corpus numériques :

- L'analyse quantitative (avec l'aide d'un logiciel d'analyse de discours) et qualitative des expressions numériques, les représentations qui ont cours selon les générations à propos de l'ubérisation.
- La profilisation des positions locuteurs, à savoir quel est le statut professionnel de notre interviewé ?

- La cartographie notionnelle, à savoir les concepts économiques et sociaux rattachés aux secteurs concernés par l'ubérisation.
- La cartographie des médias en charge, à savoir est-ce une plateforme locale, nationale ou internationale détenue par un acteur du secteur public ou privé ?

1. NOTRE CADRAGE THEORIQUE ET EPISTEMOLOGIQUE

Notre démarche revêt plusieurs approches ; d'une part elle s'ancre dans la sociologie et le constructivisme et d'autre part dans les courants théoriques des sciences de l'information et de la communication.

1.1. *Cadrage sociologique, constructiviste et psychanalytique*¹

Avec les plateformes « Uber », il s'agit de la construction d'une réalité ad hoc et non « *d'une réalité objective donnée, mais de plusieurs réalités (réalités secondaires) construites par les différents acteurs, et coexistantes en même temps...* » (Mucchielli, 2000).

Cela passerait par les interactions entre les individus. L'interactionnisme symbolique renverrait également à ce qui se joue dans la construction conjointe de ces plateformes, entre les individus et le processus biographique de chaque individu. L'identité se construirait à l'occasion de jeux de rôles dans un cadre ou « *frame* » et selon un « *self* » ou un « *soi* » (Goffman, 1975).

Dans la situation de la plateformes de l'économie, « *le réel ne serait pas connaissable et pour qu'il le devienne, la connaissance se construirait par la connaissance de l'interaction entre le sujet (connaissance du moi) et le réel* » (Piaget, 1965), (Piaget, 1937). Ces interactions pour construire et faire vivre ces plateformes seraient alors comprises comme un ensemble d'actions à mener en vue de construire ou d'élargir un champ de connaissances nécessaire ou suffisant pour s'adapter à la réalité (Berger, 2003).

En fait, les acteurs de ces plateformes « *seraient rationnels au sens instrumental du terme, ils emploieraient leurs moyens pour servir au mieux – de la façon qui leur paraîtrait optimale - leurs intérêts personnels* » (Boudon, 2012). Ainsi, leurs comportements ne résuleraient plus de déterminismes mais « *d'une intention stratégique de l'acteur* » (Bernoux, 2010).

Le courant anthropologique du numérique (Bonhomme, 2018), dans une perspective de transindividuation de Latour (Latour, 2012) et Stiegler (Stiegler, 2006) nous permet d'appréhender « *les diverses modalités de construction et de déconstruction du champ social par la médiation de ces outils numériques et de ces structures techniques* » que sont les plateformes numériques ubérisées. Ces plateformes permettraient la transindividuation, qui serait comprise comme un devenir social

¹ Arnaud, G., Fugier, P., & Vidaillet, B., 2018.

qui s'individualise en « *unité collective* » parallèlement à la « *personnalisation* » singulière de chaque sujet psychique.

Sur le plan critique, le capitalisme cognitif (Boutang, 2003) trouverait une illustration concrète dans l'ubérisation. En effet, la valeur des marchandises repose de plus en plus sur des « *caractéristiques immatérielles* », sur la capture et la valorisation du commun produit par les internautes. Il s'agit d'un régime d'accumulation privilégiant l'innovation, la connaissance et la créativité, et un mode de régulation caractérisé par des apports fondamentaux et des comportements tournés vers l'innovation, la nouveauté et le partage des droits y afférent (Dieuaide *et al.*, 2003). Dans cette nouvelle configuration du capitalisme, l'organisation ne doit plus être appréhendée comme une unité discernable, mais par l'ensemble des multiples médiations qui la composent : rapport de dépendance économique, capture symbolique et discursive, dispositifs algorithmiques d'analyse des traces numériques, plateformes de communication (Sarrouy, 2013).

L'éclairage par la psychanalyse du lien entre le phénomène « Uber », les gilets jaunes et les réalités secondaires coexistantes créées par les acteurs s'avèrera utile. Cette psychanalyse interroge « *la psyché individuelle et de la psyché des configurations de liens* ». (Kaes, 2015). Quels « *liens intersubjectifs* » parviennent encore à nouer les acteurs ? Parviennent-ils à créer un « *espace psychique* » suffisamment structuré et opérant qui puisse satisfaire les objectifs de travail, les objectifs personnels et collectifs du groupe ? (Kaes 2015). La psychologie dynamique « *peut aider également à l'analyse de la symptomatologie des troubles, mais aussi à la compréhension des aménagements défensifs permettant de maintenir une normalité individuelle et au sein des collectifs de travail* »².

1.2 L'apport des sciences de l'information et de la communication pour notre étude

« *Les sciences de l'information et de la communication offrent un appareillage adéquat pour porter un regard critique sur cette nouvelle forme de division du travail et notamment sur les processus de communication entre acteurs ou les interactions au sein des organisations* » (Bouzon, 2006, 6).

Pour appréhender, les interactions et les processus relationnels qui se nouent au sein de ces plateformes de l'ubérisation, les sciences de l'information et de la communication seraient le « *lieu privilégié d'interrogation et d'observation de la société et du groupe, des hommes et leurs machines, des messages et leurs conditions de production, de circulation, de réception et d'interprétation* » (Ollivier, 2007).

L'analyse systémique de Palo Alto permettra d'analyser la communication sous une forme circulaire et non plus linéaire et l'interaction comme un système (Watzlawick, 1972), sous un angle micro, méso et macro communicationnel. L'analyse systémique permettra d'analyser l'articulation des interactions et de rétroactions des différents acteurs de l'ubérisation.

² Desjours cité par Culkier (2017).

La communication organisationnelle permet de mieux comprendre les organisations à partir des phénomènes de communication qui s’y développent et les processus de communication qui les structurent, notamment les « *interrelations sociales* », « *les réseaux techniques et sociaux* » qui structurent les échanges et qui permettront de mesurer si cette réorganisation permet de participer à l’édification d’une communauté au sein de ces plateformes ubérisées (Bouillon, 2007, 7-25).

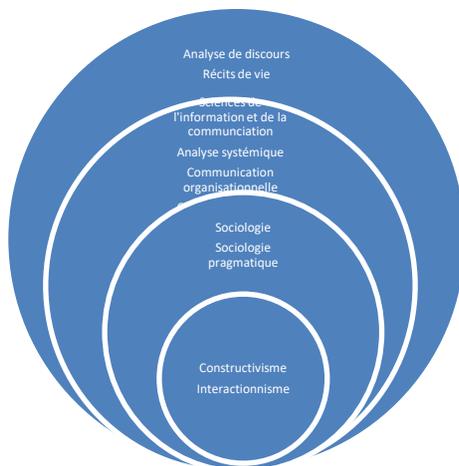


Figure 1 : graphe sur nos apports théoriques et épistémologiques pour notre cadre de recherche.

2. PROBLEMATIQUE ET HYPOTHESES

Face à l’amplification de ce phénomène, il paraît alors intéressant de se questionner sur les logiques sociales qui le sous-tendent.

Quelles sont les logiques sociales, et notamment les logiques des nouvelles relations de travail, des phénomènes communicationnels et informationnels présents dans les relations sociales et organisationnelles du modèle Uber ?

Les secteurs économiques florissants sont-ils structurellement ceux qui présentent des réseaux de liens solides ?

Quels sont les autres facteurs qui expliquent cette insolente prospérité ?

Ou au contraire, les lieux sans tissu social, que ce soit dans la sphère publique ou privée correspondent-ils à une forme d’ubérisation du lien social, un lien social qui se serait délité, ou dénoué ?

La modification « *des chaînes de création de valeur qu’induisent les plateformes* » (Charrie, 2015) interroge et inquiète.

L’ubérisation est présentée comme une nouvelle source de croissance économique voire un nouveau modèle socio-économique revendiqué par la société de consommation postmoderne.

Très rapidement, des termes ont été associés à l'ubérisation : paupérisation, précarisation, désintermédiation, illégalité, dématérialisation. Autant d'appellations qui révèlent la déconstruction d'un certain ordre économique et social établi, une remise en question d'une modalité d'exploitation capitaliste fondée sur le fordisme avec ses règles, ses acquis et ses failles. Cette déconstruction apparente serait une remodelisation du capitalisme, telle que mise en évidence par les tenants du capitalisme cognitif. Cette déconstruction ne serait qu'apparente et le lien social serait plus tenace.

Paradoxalement, émerge une nouvelle forme de contestation de salariés ou d'anciens salariés confrontés à l'ubérisation de leur secteur économique : « *les gilets jaunes* ». Parviendront-ils à créer de nouvelles formes et conditions de travail et de vie, un modèle économique porteur fondé sur un partage équitable du capital humain et technique du travail ? Un partage avec des liens sociaux structurés et solides où chacun pourrait reprendre sa place de sujet ?

Nous assisterions à une remise en question des cultures organisationnelles des structures capitalistes classiques du travail telles qu'elles ont conduit à un effritement du lien social. L'anamnèse du sujet nous amènera à nous questionner : quelles sont les instances du moi (conscient), du ça (inconscient) et du surmoi (ordre et instances) en jeu : un acteur au sein des gilets jaunes traduit-il l'expression d'un inconscient collectif, longtemps réprimé et qui resurgirait pour venir renverser l'ordre du surmoi en place, à savoir les instances et structures capitalistes qu'ont produit les anciennes (taylorisme, et management de projet) et nouvelles formes du travail (UBER) ? Un collectif qui aurait peine à se construire, car cohabitent des processus primaires (pulsions instinctives et agressives relatives au ça) de mécontentement ou secondaires (pulsions créatives du moi) visant à sublimer des nouvelles formes de travail émancipatrices.

2.1 Revue de littérature

Afin de mesurer l'ampleur de l'ubérisation, il semble intéressant d'analyser la littérature existant sur le sujet. Ainsi, une recherche a été d'abord menée sur le catalogue SUDOC avec le mot clé « ubérisation ³ », puis sur la base de données Factiva, en français, avec les mots clés « ubérisation » et « Uber »⁴.

Il ressort de la recherche sur Sudoc (Tableau 1) que les premiers ouvrages sur le sujet datent de 2015 et qu'ils sont tous écrits par des professionnels. Une seule publication scientifique est relevée en 2016. Il s'agit d'un ouvrage collectif. Une inflation du nombre d'ouvrages est observable en 2017. Le faible nombre

³ Recherche faite sur le catalogue Sudoc, le 9 juin 2018 :

<http://www.sudoc.abes.fr/?COOKIE=U10178,Klecteurweb,I250,B341720009+,SY,NLECTEUR+WEBOPC,D2.1,E37623cb8-2a0,A,H,R78.115.237.149,FY>.

⁴ Recherche faite sur Factiva, le 9 juin 2018.

d'ouvrages en 2018 ne doit pas trop hâtivement être interprété. L'année n'est pas terminée.

Les premiers articles scientifiques datent de 2016, soit un an après les premiers ouvrages. Le nombre le plus important d'articles a été publié en 2017, comme les livres. De ce point de vue, on peut en conclure que les scientifiques se sont rapidement emparés du sujet.

En ce qui concerne les thèses, la première d'entre elles date de 2018 et a été soutenue en pharmacie. On note cependant un nombre conséquent de mémoires de master recherche, ce qui laisse supposer que plusieurs thèses sont en cours sur le sujet.

En ce qui concerne les articles scientifiques, une recherche a été effectuée sur Google scholar avec le mot « ubérisation ». La recherche sur la plateforme Cairn est moins productive. Le mot clé sans paramètres de recherche donne des résultats qui se recoupent avec Google scholar et des résultats qui sont hors du champ de recherche. L'utilisation de critères restreints (recherche dans résumé) donne des résultats insuffisants (moins de 10 sur 2017-2019). Même chose sur la base Persée (moins de 10) et 0 sur OpenEdition.

L'ubérisation est essentiellement abordée du point de vue juridique et économique, que ce soit dans les livres, dans les articles scientifiques ou dans les mémoires de master recherche.

Année	Type d'écrit	Nombre	Thèmes
2019	Livres scientifiques, actes de colloque	2	Droit et économie Ubérisation du secteur juridique
	Articles scientifiques	4	Économie (2) et droit (2)
	Thèses	0	
2018	Livres (dont 2 scientifiques, actes de colloques)	8	État des lieux (1) Politique, économie, juridique
	Articles scientifiques	16	Économique (beaucoup d'analyses de secteurs économique : recherche, espaces verts, services..) (10) Juridique : relation de travail, GRH (2) Syndicalisme (1) Autres : recherche, sciences du langage, cognition (3)
	Thèses	3	Sciences politiques Droit Pharmacie
2017	Livres	16	
	Articles scientifiques	10	Droit (2), Santé (2), Ecologie politique (1), Economie sociale (1), Economie (1), Traduction (1), Culture (1)
	Thèses (Mémoire master Recherche)	2	Droit
2016	Livres	10 +1 scientifique	1 ouvrage collectif

	Articles scientifiques	7	Droit (4), Economie (2), Gestion (1), Information (1)
	Thèses (Mémoire master Recherche)	1	Droit
2015	Livres	3	
	Articles scientifiques	7	Economie (4) Politique (1), Social (1), Droit (1)
	Thèses (Mémoire master Recherche)	0	

Tableau 1 – Résultats d’une recherche sur le catalogue Sudoc.

En ce qui concerne la recherche sur la base de données Factiva, plusieurs éléments semblent saillants, que ce soit avec le mot clé « ubérisation » (Tableau 2 en 2018 et tableau 3 en avril 2019) ou avec le mot clé « Uber » (Tableau 4)⁵.

Les premiers articles de presse datent de 2014 pour « ubérisation » et de 2013 pour « Uber » ; c’est en 2016 et 2017 que le plus grand nombre d’article est recensé. Depuis, le nombre d’articles sur le sujet est en déclin. En avril 2019, le nombre d’articles (466 articles) est inférieur à celui de 2015 (608). Le sujet est donc moins traité par la presse.

Les thématiques dominantes concernent l’information sur l’actualité des entreprises et sur la fiscalité. Cela est à corréliser avec les problématiques soulevées par le phénomène, spécifiquement les transformations économiques et juridiques qu’il soulève.

Le mot clé dominant était « économie collaborative », en 2018, et « opération escargot » en 2019. Dans la liste de mots clés dominants en 2019, on voit que l’ubérisation est davantage associé à un autre secteur économique, celui des auto-écoles. On note que les mots clés liés à l’actualité de la « crise des gilets jaune » transpire dans les résultats : « Opération escargot » et « mobilisation nationale ».

Les secteurs les plus évoqués sont, sans surprise, ceux qui correspondent aux premiers concernés : l’hôtellerie, le transport de particuliers (l’axis) et l’économie partagée (au sein de laquelle figure l’économie sociale et solidaire). Apparaît, en

⁵ Les recherches avec le mot clé Uber ne donnent pas de résultats très significatifs, sujets trop divers hors champ. Une analyse sur ce mot clés serait plus judicieuse avec l’utilisation d’un logiciel d’analyse de contenu.

2019, le secteur de la formation à la conduite. On trouve parallèlement, en tête des organisations citées, les plus connues : Airbnb, Uber, Amazon ainsi que l'Union européenne et la législation, en raison des problèmes juridiques et notamment en droit social qui ont été évoquées dès le début du phénomène.

Les mots clés « fraude » et « criminalité des entreprises », « travail dissimulé » viennent se placer, en 2019, de manière remarquable dans le haut de la liste des résultats. Cela laisse transparaître la perception et l'interprétation négative associée à ce phénomène qui vient contrebalancer un discours plutôt positif présent dans les ouvrages non scientifiques publiés sur le sujet dès son apparition.

Ce début d'analyse pourrait se prolonger par une analyse de discours de la presse afin d'enrichir et d'affiner la réalité du phénomène.

Tableau 2-Résultats de la recherche sur Factiva avec le mot clé « ubérisation » le 9 juin 2018.

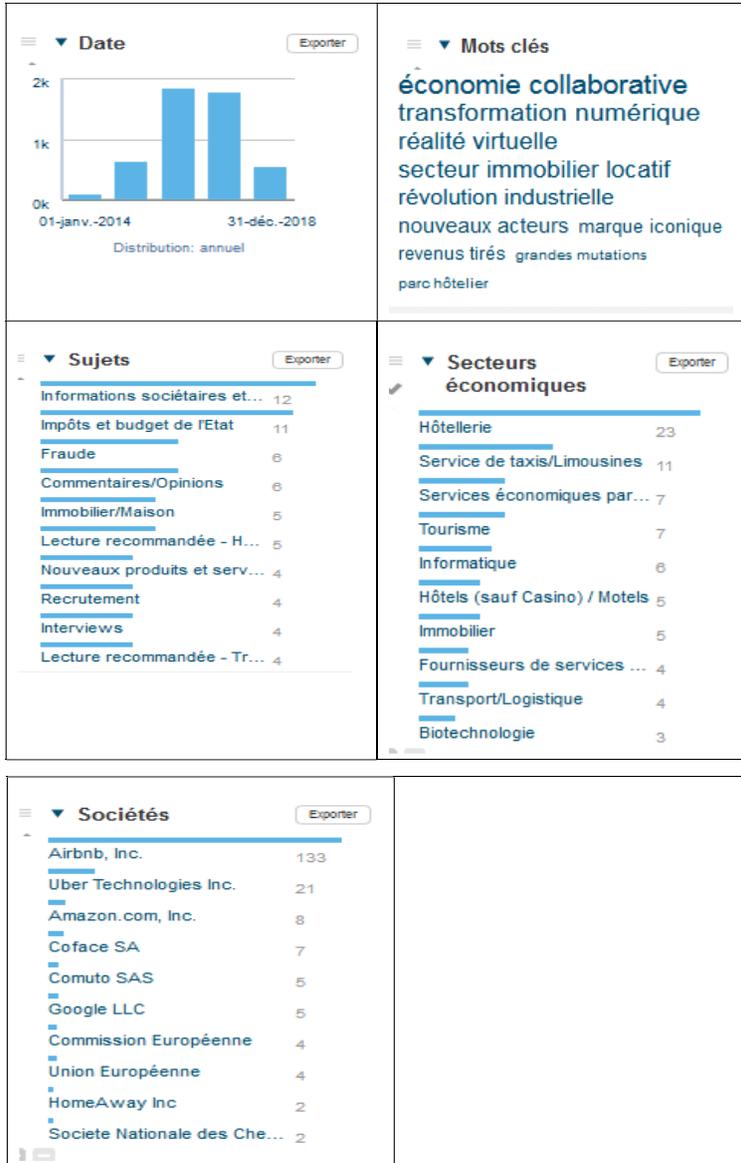


Tableau 3. Résultats de la recherche sur Factiva avec le mot clé « ubérisation » le 11 avril 2019.

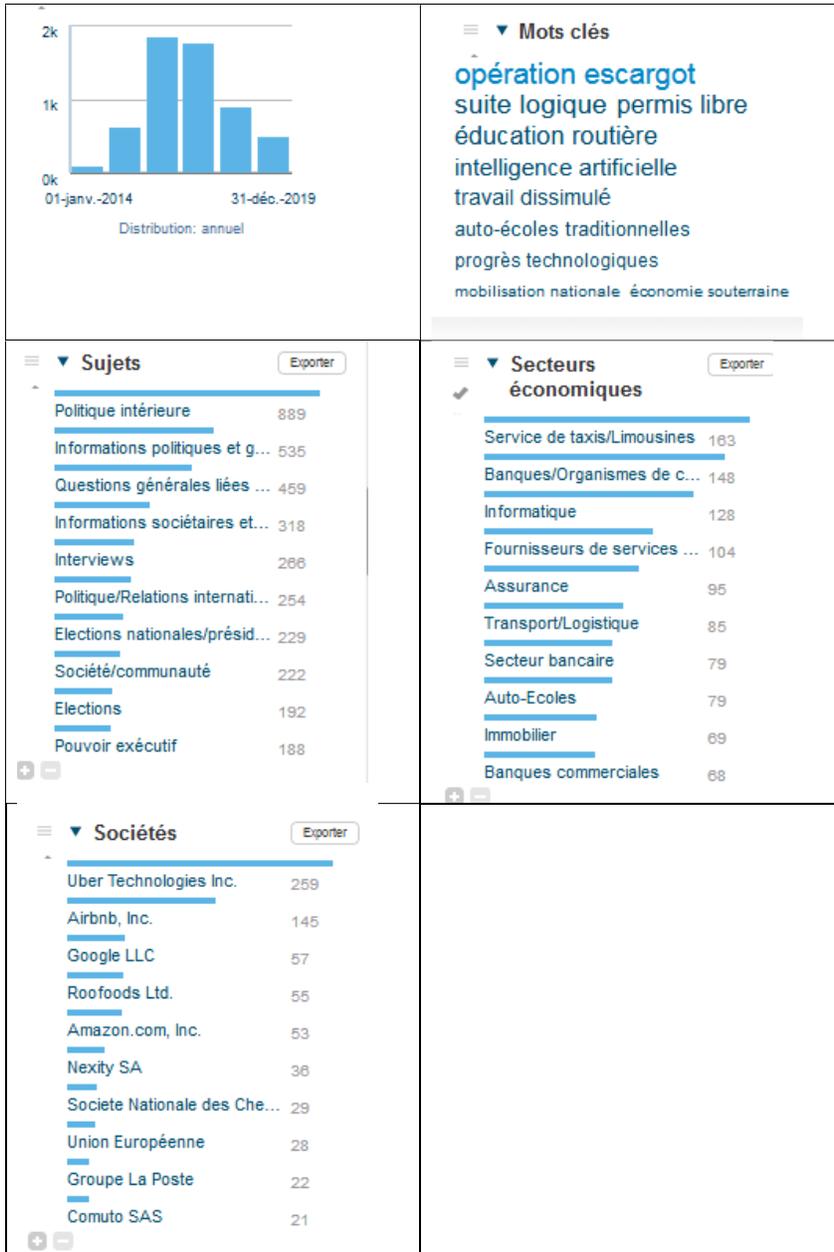
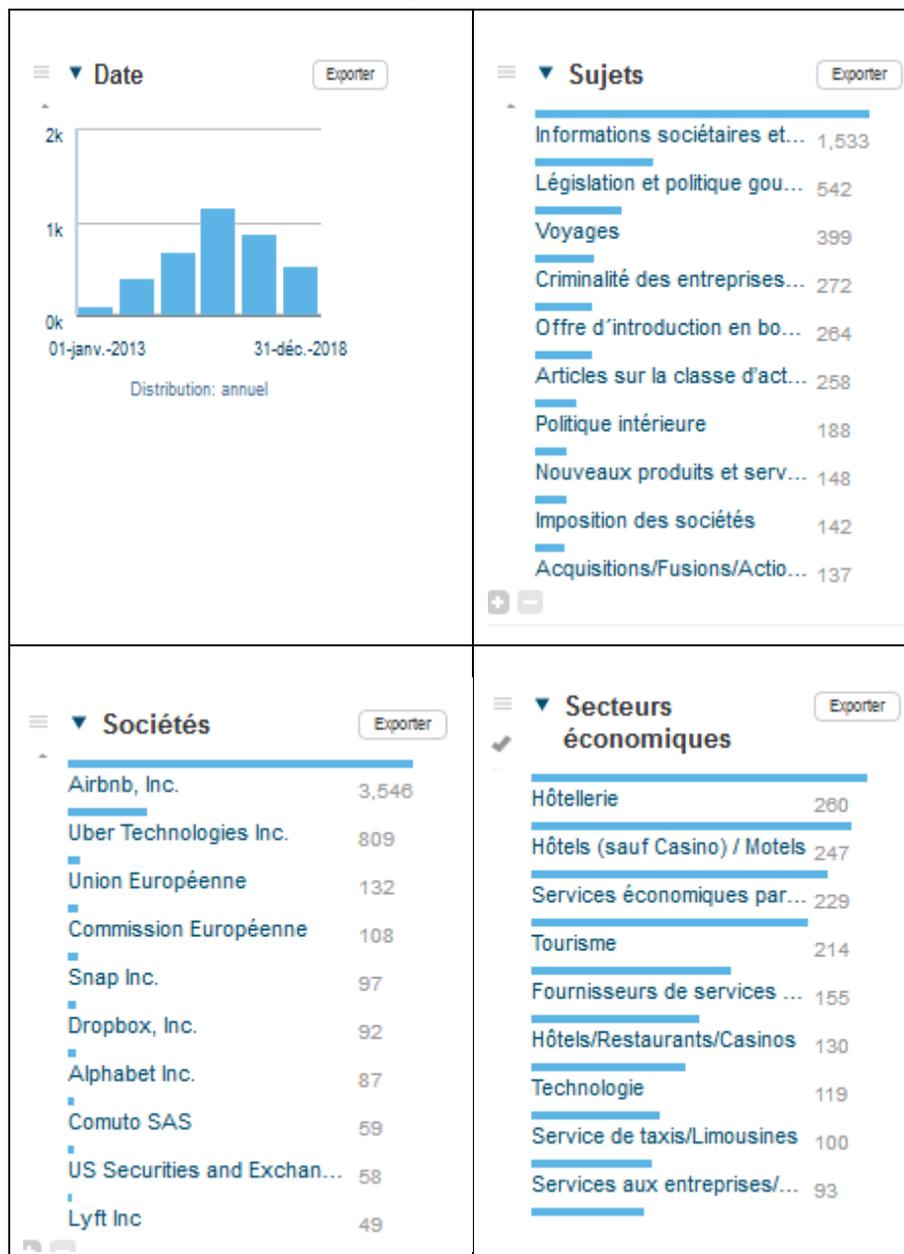


Tableau 4-Résultats de la recherche sur Factiva avec le mot clé « Uber » le 9 juin 2018



2.2 *Le nouveau visage de la croissance économique ou la valorisation idéalisante du paradigme de la destruction créatrice schumpétérienne*

Concernant l'ubérisation des secteurs privés de l'économie classique, on observe qu'ils sont largement gagnés par ce nouveau modèle. Les plus exposés sont l'hôtellerie, le logement, la restauration, le transport (par exemple les taxis ou blablacar), les banques, les petites annonces (exemple : le Bon Coin).

Cette vision prospective s'appuie sur un double constat. Les entreprises Blablacar, Uber et AirbNb en particulier, et l'économie collaborative, en général, sont perçues par les consommateurs comme un moyen de réduire leurs dépenses de consommation ⁶.

Par ailleurs, cela correspondrait à une aspiration des jeunes générations, et plus spécifiquement la « génération Y » à plus de travail indépendant. À y regarder de plus près, ces aspirations pourraient être aussi être regardées comme celles d'une génération « ayant intégré la précarité comme norme », à la différence de « la génération X, qui représente l'arrivée d'une précarité subie, espérée temporaire et vécue comme une injustice » (Peccolo, 2017, 63-77). S'ajoute à cela une plus forte intégration des technologies de l'information et de la communication dans les diverses couches de la population, dont les *digital natives* et l'avènement d'un « *individualisme connecté* » (Flichy, 2004, 17-51).

Dès les premières réflexions sur l'ubérisation, des tentatives de mesures de son ampleur ont été effectuées. Les premiers ouvrages et rapports sur le sujet se sont principalement intéressés, soit à l'analyse de la productivité, soit à l'analyse du nombre de travailleurs indépendants. En effet, la mesure se révèle complexe car il n'existe pas de statut économique ad hoc dans ce domaine. Ainsi, les outils de mesures traditionnellement utilisés comme la classification sectorielle par le code d'Activité Principale Exercée (APE), ou les bases fiscales ne sont pas utilisables.

A propos des études fondées sur des critères plus fins, la DARES présente des enquêtes qui permettraient de faire valoir qu'aux États-Unis, « l'économie des plateformes serait un phénomène avéré si l'on regarde au bon endroit » (Ian Hataway) ⁷.

En France, l'étude des données de l'INSEE sur les créations d'entreprises, montre une forte hausse depuis 2015 dans la catégorie « transports et entreposage », plus 48,8 % en 2015 (Bonnetête et Rousseau, 2016) et plus 29,9 % dans le secteur de l'hébergement touristique entre 2015 et 2016 pour les logements particuliers loués par l'intermédiaire de plateformes (Montel, 2017).

⁶ Sondage Syntec Numérique Odoxa, 2015, Consulté le 3 mars 2018, <https://syntec-numerique.fr/actu-informatique/economie-collaborative>

⁷ Hataway Ian, *The Gig Economy is Real if You Know Where to Look*, cité par la DARES (DARES, 2017).

Le rapport de la DARES indique cependant que cela ne permet pas d'en tirer des conclusions au niveau macro-économique.

Au-delà de ces difficultés de mesure de l'ampleur du phénomène, il semble se dégager un paradoxe. Si l'ubérisation semble mettre en place un nouveau modèle majoritairement présenté comme un succès économique, il doit également être regardé comme remettant en question le lien social. De ce fait, se pose la question de savoir si ces bouleversements organisationnels ne représentent pas une source de vulnérabilité sociale.

2.3 L'ubérisation : vers une dissymétrie de l'économie et du social

Les plateformes constituent certainement une certaine réification de la thèse du capitalisme cognitif, défini comme un « *système d'accumulation associant un mode de production capitaliste, un régime d'accumulation privilégiant la connaissance et la créativité, et un mode de régulation caractérisé par des apports sociaux fondamentaux et des comportements tournés vers l'innovation, la nouveauté et le partage des droits y afférent* ». (Dieuaide, Paulere & Vercellone,⁸)

Elles se caractérisent par leur capacité à « intégrer les consommateurs dans des réseaux de pratiques, ce qui « constitue une importante transformation des dynamiques de valorisation économiques et des rapports qu'elles entretiennent aux logiques organisationnelles qui les structurent » (Sarrouy, 2019, 5-67).

Cette mutation dans laquelle « le prestataire de services négocie lui-même, à ses risques et périls, ses conditions d'emploi » conduit à s'interroger sur les conséquences sociales qu'elle engendre dans la société. Le modèle de l'entreprise réseau est proche de celui d'une « entreprise sans travailleurs » (Castel, 2009) dans laquelle l'entreprise ne serait plus un collectif de travail, ni un système de régulations collectives.

Ce « *basculement* » qui consiste à « *substituer au capital relationnel, le capital investissement* » (Veltz, 2000) contribue à une forme de précarisation du travail, mais également à une précarisation du statut du travailleur qui est davantage contrôlé du fait des capacités techniques de la plateforme. Il paraît alors pertinent d'inclure les nouveaux travailleurs indépendants des plateformes dans un processus plus large qui est celui de la précarisation sociale défini par Lelay, c'est-à-dire à *la conjonction des trois processus interdépendants : une fragilisation [...] et un double mouvement [...] contradictoire de concentration et de fragmentation des structures productives [...] ; un accroissement et une institutionnalisation de l'instabilité statutaire par [...] la massification du chômage (et) la polarisation des revenus du travail ; un accroissement de l'atomisation socialisée [...] consécutive à l'affaiblissement des droits sociaux (notamment du fait du renversement*

⁸ Dieuaide, Paulere & Vercellone, 2003, Le capitalisme cognitif, consulté le 3 mars 2018, sur Hal-paris1archives ouvertes : hal.paris1-archives-ouvertes.fr

normatif visant à faire de l'entreprise le niveau pertinent des négociations collectives [...]. (Le Lay, 2009 : 133, cité par Soubiale, 2017, 173)⁹.

Par ailleurs, il est intéressant de prendre en compte un autre angle d'analyse pour observer cet accroissement des inégalités et l'installation d'un processus de précarisation des travailleurs. Les analyses de l'économiste Thomas Piketty mettent en lumière une inégalité fondamentale engendrée par l'accumulation du capital privé dans des sociétés libérales et démocratique (Soubiale, 2017, 173)¹⁰. Cet élément nous paraît pertinent pour souligner le fait que les plateformes renforcent les pouvoirs des détenteurs de capitaux au détriment des travailleurs qui en sont largement dépendants. Au-delà de la dépendance du système technique « fournisseur » de prestation, le travailleur est d'autant plus disqualifié du fait qu'il perd ce qui faisait sa force de négociation dans l'entreprise intégrée, à savoir le développement d'un savoir-faire. La plateforme rend le travailleur hautement substituable et disqualifiable du fait du système d'évaluation de la prestation par le bénéficiaire du service, qui est intégré dans la plateforme elle-même. Au-delà de la disqualification du travailleur, cette plateformesation des activités conduit à une disqualification sociale (Paugam, 1991) et à un retour de « l'insécurité sociale » (Castel, 2003).

Les nouvelles conditions de travail ne permettent plus d'assurer les conditions de vie au quotidien. La Sécurité sociale peine à protéger efficacement les travailleurs *free lance*. Se pose la question d'une approche de sécurisation globale des travailleurs actifs. Les États peinent à proposer des solutions institutionnelles et légales pour répondre à ces nouveaux défis sociaux qui individualisent la prise en charge du risque social et économique, s'insérant de la sorte dans la perspective de « la société du risque » décrite par Ulrich Beck.

On en arrive à constater « *une précarité généralisée et non prescrite* » (Peccolo, 2017, 63-77), qui découle de l'ensemble de ces facteurs. L'ubérisation s'inscrirait alors dans le temps des précaires (Piponnier, 2017)

Finalement, l'ubérisation contribue à l'éclatement d'un modèle d'identité sociale jusque-là dominant. On passe « *du niveau collectif à celui de l'individu* » (Flichy, 2004, 17-51). L'identité sociale qui résulte d'une « *transmission d'une génération à l'autre, des croyances religieuses, pratiques morales, traditions nationales ou professionnelles, opinions collectives de toute sorte* » (Dubar, 1992, 505-529) s'en trouve alors modifiée, ce qui induit des questionnements sur la place de chacun dans la société.

2.4 UBER et l'économie sociale et solidaire, aspect macroéconomique et social

L'ubérisation des secteurs marchands et non marchands correspond à « *des plateformes collaboratives comme des applications ou sites Internet permettant des interactions entre plusieurs catégories d'utilisateurs en vue de l'échange ou de la mise en commun*

⁹ In Piponnier A., 2017.

¹⁰ *Ibid*

d'informations, de biens ou de services, à titre commercial ou non » (Lambrecht, 2016, 5-80).

L'économie sociale et solidaire (ESS)¹¹, qui dépend du secteur privé, rassemble des fondations, des associations et des coopératives travaillant avec le secteur public. Elle est également touchée par ce phénomène d'ubérisation. Elle réunit en effet une gamme très large de services à la personne : soins, services bancaires, assurances, transport, aides humaines, portage de repas, babysitting, jardinage, bricolage, entretien, nettoyage à domicile et du linge.

Acteur économique de poids, l'ESS représente 10 % du PIB et près de 12,7 % des emplois privés en France. Ce secteur compte environ 200 000 entreprises et structures et 2,38 millions de salariés¹². Cependant la logique de création ne suivrait pas la logique des besoins, compte tenu du vieillissement des populations, qui est plus important à certains endroits du territoire.

Dans un ordre de grandeur décroissant, les associations employeuses du secteur de l'économie sociale et familiale sont financées pour une grande partie par les départements (à 22,8 %) puis l'État (15,3 %). Viennent ensuite les organismes sociaux, qui en financent une part importante (11,3 %), puis les communes (7.5 %). Les régions financent une part minime des budgets des associations du secteur social (0,5 %)¹³ (Soubiale 2017, 173). La part d'autofinancement des associations par la réinjection de leurs bénéfices reste prépondérante.

Nous assisterions à un changement anthropologique : les aides au grand âge et le maintien à domicile sont conditionnés par la grille AGGIR, qui recense les compétences perdues de la personne âgée.

Le maintien à domicile évite la construction de nouvelles structures pour le grand âge. Deux plateformes dépendent du département, le centre d'information et de coordination (CLIC) et Via trajectoires. La première recense les services à domicile agréés et non agréés. La seconde permet d'engager une démarche d'inscription en établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD). Ce sont de macro plateformes qui ne mettent en lien que le patient et la structure. Cela se produit une première fois. Puis des groupes professionnels prennent le relai. Les médecins travaillent en cabinet collectif, avec une application qui permet aux patients de s'inscrire à un rendez-vous¹⁴. Les

¹¹Certaines entreprises issues de l'ESS font partie du secteur de la *silver économie*. La *silver économie* est l'économie au service du grand âge. Le vieillissement de la population peut être source de croissance et de création d'emplois.

¹²<https://www.economie.gouv.fr/ess-economie-sociale-solidaire> consulté le 15 janvier 2018.

¹³Au sein du secteur social, 28 000 établissements et services sociaux et médico-sociaux (ESSMS) sur 42 000 sont gérés par des associations, ce qui représente 705 000 emplois ETP sur 1 057 000 et 16 milliards de masse salariale.

¹⁴La plateforme doctissimo : https://fr.wikipedia.org/wiki/Laurent_Alexandre consulté le 25 mai 2019.

personnels paramédicaux travaillent en petite structure avec des outils qui leur sont propres. Les services à domicile ont des applications pour gérer les plannings et les missions effectuées à la date et à l'heure près chez l'utilisateur. Les différents groupes professionnels travaillent côte à côte, sans utiliser de plateformes communes. Dans le champ médicosocial, l'ubérisation de l'activité de soins et de services semblerait démontrer que les plateformes collaboratives sont strictement corporatistes.

Comment salariés, dirigeants et auto entrepreneurs évoluent ils au sein de ces structures ? Comment parviennent-ils à exercer leurs missions auprès des usagers ? Les questions vont s'inviter dans la partie suivante, et nous amener à dessiner les contours d'un cadre méthodologique.

2.5 Aspect microsocial et micro communicationnel : les récits de vie de salariés ou auto entrepreneurs

Pour notre corpus, l'étude de l'art nous a permis de rassembler des quatre témoignages retranscrits (Lateur, 2017). Nous avons recueilli également sept autres récits vidéo ou audio au sein de notre réseau professionnel.

Nos concepts épistémologiques, pour notre grille d'analyse s'appuient sur les différentes catégories de traces d'énonciation. « *Elles tiennent compte du contenu sémantique, des dimensions symboliques, du réel et de l'imaginaire* » (Lubnau, 2015).

Dans le tableau suivant, sont rassemblées toutes les variables nécessaires à la micro-analyse des dimensions sémiologique, imaginaire, symbolique et réelle des traces d'énonciation dans des discours de salariés ou autoentrepreneurs. Nous passerons par cinq étapes.

Nous proposons une première analyse de chaque interview, ou récit de vie enregistré. Parmi les catégories d'énoncés ou unités lexicales qualitatives et performatives, nous recourons aux éléments lexicaux et grammaticaux d'une part « objectifs » et d'autre part « *affectifs* » (Kerbrat-Orecchioni, 2012). Nous recensons également d'autres énoncés issus de l'éthnométhodologie interactionnelle de Kaufman (Kaufman, 2011) : les explications indirectes, les phrases à demi-mots, les opinions, les représentations, les contradictions récurrentes...

Pour avancer dans notre analyse, nous allons, dans la seconde étape, recourir à Alceste. Ce logiciel, nous va nous aider à recenser les traces d'énonciation dans les discours. Il est basé sur les cooccurrences, sur l'association des mots, les traces archaïques de représentations diverses, que sont les thématiques dans les discours échangés. Chaque unité de contexte élémentaire ou trace d'énonciation rend compte d'associations significatives, d'idées et de proximité (temporelle dans l'énonciation ou spatiale dans les échanges).

Forts des deux étapes précédentes, la troisième étape consistera à identifier les traces d'énonciation ou paroles numériques avec les dimensions appartenant

respectivement au réel, à l’imaginaire et au symbolique, et d’en recenser les caractéristiques : leur nature, leur performativité et leur singularité.

Dans la 4^e et 5^e étape, nous recourrons à une grille d’analyse qualitative et quantitative des paramètres de l’image animée, en recensant les effets sémiologiques opérants dans les récits de vie vidéo : alternance des plans, ocularisation, focalisations. Dans cette fiche de recueil, nous relèverons tous les effets paralinguistiques : gestes-postures-mimiques-regards- apparence.

Ce travail nous conduira à proposer une synthèse globale des résultats quantitatifs et qualitatifs pour l’ensemble des récits de vie, mais aussi de chaque récit de vie, des dimensions sémiologique, imaginaire, symbolique et réelle des traces d’énonciation dans des discours de salariés ou auto entrepreneurs.

Tableau 1 - Les variables : la micro-analyse des dimensions sémiologique, imaginaire, symbolique et réelle des traces d’énonciation dans les discours.

Thème	Outils et étapes	Variables	Indicateurs de variables
La micro-analyse des dimensions sémiologique, imaginaire, symbolique et réelle des traces d’énonciation dans les discours	1^{ère} étape : Grille de concepts	Les catégories d’énoncés ou unités lexicales de l’analyse de contenu	Cf. catégories d’énoncés ou unités lexicales qualitatives et performatives
	2^{ème} étape : Logiciel d’analyse de discours Alceste ou autre		Fréquence d’apparition des cooccurrences de traces avec ou sans fragments dans les discours : nombre d’artefacts
	3^{ème} étape : Les traces d’énonciation ou paroles numériques réelles, imaginaires et symboliques		Caractéristiques : Nature- Performativité- Singularité
	4^{ème} et 5^{ème} étapes Carte des concepts réactualisée (étude de l’art). Grille d’analyse qualitative et quantitative des paramètres de l’image animée	Les paramètres qualitatifs et quantitatifs de l’image animée	Effets sémiologiques opérants ou non : plans- cadrage Effets paralinguistiques : gestes-postures- mimiques-regards- apparence

Les salariés, ou auto-entrepreneurs, sont-ils acteurs sur ces plateformes ? Comment les individus peuvent-ils participer à créer des organisations viables qui puissent concilier autonomie et statut non précaire ? Doit-on bannir l'ubérisation ? Ou bien redéfinir les contours, de plateformes telles que Uber : statut légal de la plateforme, statut solide et autonomie des salariés ?

Nous avons choisi de réunir un certain nombre de témoignages (ou récits de vie) de salariés qui ont vécu ou vivent l'expérience de plateformes telles que Uber ou une grande flexibilité. Le point de vue, les témoignages de fondateurs ou dirigeants de plateformes sera également recueillis. Nos deux approches permettront d'étudier, les représentations des acteurs, mais aussi de recenser les fonctionnements et dysfonctionnements communicationnels de ces plateformes.

Est-ce que les témoignages iront dans le sens « *d'une linéarité* » de leur parcours de vie et professionnel, pour les uns, ou bien « *aucune linéarité* » pour les autres, du fait d'exercer un travail hyper flexible ou sur plateforme ? (Sennet, 2000).

Voici pour exemple deux protagonistes (Sennet, 2000) : l'ouvrier boulanger qui réalise un travail répétitif devient un agent sans histoire, sans compétence à transmettre. Le manager qui a créé sa microentreprise de boulangerie mobilise un certain nombre de savoir-faire qu'il peut relater. Les amas de mémoire ou de traces relatées traduisent ou non une linéarité, un espace-temps continu dans sa progression de carrière : ainsi celui qui exerce une activité professionnelle est « auteur de sa vie grâce à cette linéarité » (Sennet, 2000). Un espace-temps fait de rupture et de perte d'emploi et du même coup de perte du rythme de travail n'y conduirait pas. La communauté de travail (ou syndicale) accentue la linéarité de carrière et « assure le développement d'éléments de sociabilité stabilisants ». A l'inverse, « des relations en réseau affaibliraient le lien social ». (Sennet, 2000).

3. PREMIERS RESULTATS, PREMIERES CONCLUSIONS ET NOUVEAUX QUESTIONNEMENTS

Nos premiers résultats concernent nos deux corpus, les récits de vie et leurs auteurs, et nous amènent à présenter une conclusion en ce qui concerne les conséquences de la grande flexibilité dans les organisations dans lesquelles ils évoluent.

3.1 Synthèse des récits de vie

Pour notre corpus, l'étude de l'art nous a permis de rassembler des quatre témoignages retranscrits (Latteur, 2017). Nous avons recueilli également sept autres récits vidéo ou audio au sein de notre réseau professionnel.

RECITS	Identité ¹⁵ des personnels de service et soins à domicile	Origines des récits vie
N°1	Ahmet (50 ans), ouvrier dans une société de nettoyage	Issu du livre de Latteur (2017)
N°2	Lydie (30 ans), ouvrière dans une entreprise de « titres services »	
N°3	Nelly (29 ans), assistante sociale et ancienne ouvrière à « titres et services »	
N°4	Sophie (28 ans), ex ouvrière en restauration	
N°5	Marie Anne (54 ans), ergothérapeute, et auto-entrepreneuse	Secteur de Gironde, de notre réseau professionnel
N°6	Bénédicte (49 ans), cheffe d'entreprise	
N°7	Edith (62 ans), cheffe d'entreprise	
N°8	Ivan (39 ans), infirmier libéral	
N°9	Patrick (51 ans), infirmier libéral	
N°10	Elisabeth (48 ans), auxiliaire de vie	
N°11	Armelle (42 ans), aide à domicile	

Tableau 2 : onze récits de vie.

Les secteurs neufs, comme les services à domicile, produiraient de nouvelles règles de travail très flexibles, de gouvernance et d'engagement.

Les salariés deviendraient des variables d'ajustement, les prétendants à ces métiers sont nombreux, et la domination des plateformes de services d'entretien, de restauration ou de soins à domicile prennent le pas. Les salariés se retrouvent aliénés, car devant la pénurie de travail et le nombre croissant de salariés, ils n'ont pas d'autre choix que d'accepter des conditions de travail défavorables, voire inacceptables, ainsi que des conditions de rémunérations peu intéressantes.

Pour les usagers à domicile, en particulier pour les seniors en perte d'autonomie, ils souhaitent conserver le même agent qui s'adapte à leurs besoins, et qui les connaît.

Pour les dirigeantes, elles se heurtent à des problèmes d'absentéisme et de turnover.

Ce sont des métiers difficiles du point de vue de la charge physique et qui provoquent des atteintes à la santé (troubles musculo squelettiques, maladies professionnelles). Les rythmes sont fractionnés, les rémunérations sont alignées sur la convention collective des services à domicile, les contrats à durée déterminés sont légion ainsi que les temps partiels. Ce sont des métiers qui n'attirent pas. Ils sont fixés par les financements des collectivités territoriales, les prestations sont payées à l'heure et à l'acte réalisé.

Nous avons deux autres témoignages de femmes (54 ans et 44 ans) proches des gilets jaunes. L'auto-entreprenariat pour la plus âgée, et un projet de devenir commerciale avec de nouvelles perspectives pour la plus jeune. Un mouvement

¹⁵ Identité modifiée pour préserver l'anonymat.

qui traduit une concordance entre désir, passion et réalisation de soi. L'organisation, l'entreprise avec un poste clé, ne semblent pas attirer ces deux femmes. Participer pour l'une, agir avec les gilets jaunes, traduit une énorme exaspération, une façon de résister aux impasses du système. Sur les ronds-points, la plus âgée se retrouve avec d'autres auto-entrepreneurs ou entrepreneurs qui connaissent les mêmes charges sociales et la limitation de leur activité par les banques. Pour l'ancienne serveuse et cuisinière, l'essence, la vie chère, la crainte pour l'avenir de ses enfants lui font adhérer au mouvement. L'identification aux revendications communes, le principe de réalité et de survie quotidienne des femmes isolées avec enfants ou sans enfant à charge fait écho. La loyauté, la fidélité, les valeurs humanistes qui les portent, peuvent produire des résistances dans des groupes de contestation ou des groupes de travail. Cela passe par le corps, plus que la parole. Toutes deux ont cessé d'être actives physiquement et sur les réseaux sociaux des pages des gilets jaunes sitôt que les violences ont démarré. L'appropriation et l'expropriation, l'engagement ou le désengagement du mouvement traduit des mécanismes de défense puissants, ancrés dans leur système de valeurs personnels. Elles n'ont pas expliqué leur départ des ronds-points aux autres gilets jaunes. Leur corps sert de rempart de protection à leur famille ou à leurs convictions propres face à l'adversité. Un corps qui parfois cède à cette pression (lombalgie, capsulite...). Selon C. Desjours, « *le corps est le support de l'émancipation par le travail vivant, qui surmonte la prise de pouvoir sur lui, dans le travail, la famille, la société* ».

3.2. *Les conséquences de la flexibilité dans les organisations*

Des conséquences sont observées sur l'organisation du travail ou dans l'aspect méso social et communicationnel ainsi qu'au niveau micro social et communicationnel des relations de travail.

Le modèle organisationnel

Le modèle de l'économie sociale et solidaire serait-il « *un modèle alternatif* », qui collerait à l'offre de services et à la demande des personnes en perte d'autonomie? (Castel, 2015). Le statut juridique des associations et des fondations, repose sur le modèle démocratique : loi 1901 sur les associations et Sociétés Coopératives et Participatives (SCOP). Le bureau de l'association donne lieu à des élections annuelles et des renouvellements de ses dirigeants. Le modèle SCOP permet l'expression d'un salarié, d'une voix, dans toutes les instances de décision.

Le numérique et ses algorithmes, le web 2.0, « *façonnerai(en)t des offres adéquates* » et créeraient « *une horizontalité* » dans les relations de travail (Beckouche, 2017, 153-166). La plateforme numérique de services peut cependant être l'objet de paramétrages et de discussions ou de « *disputes* » (Boltanski, 1991), de débats, qui peuvent amener à des changements et éviter que l'on passe à un modèle de gouvernance pur où seules les ressources normatives dominent. Une vigilance doit cependant s'opérer avec la concurrence des groupes privés et l'ultra

massification des process (*crowd sourcing-funding* et *wisdom*) de façon à rester maintenir l'adaptation à la demande de services des personnes en perte d'autonomie.

La plateforme, les sites web et les pages réseaux entreprises n'apporteraient pas la satisfaction escomptée pour certains. La grande visibilité (nombre de vues, d'abonnés, de « likes ») n'apporte pas davantage de contrats et de clients. L'extrême solitude de l'autoentrepreneur tranche face à ces réseaux réticulaires et tentaculaires qui restent sourds aux appels du pied des pages partagées. « *Les relations en réseau affaibliraient le lien social* ». (Sennet, 2000).

Le modèle des relations dans une société flexible : quel lien social ?

Les onze récits présentent des parcours individualisés. Seules les trois dirigeantes ont choisi de monter leur propre société. Les salariés, y compris parmi eux certains autoentrepreneurs, n'ont pas choisi ce métier, c'est un choix par défaut, devant la pénurie d'offres. L'étude à venir pourrait s'appuyer sur ces récits pour valider ou invalider l'intention stratégique de l'acteur (Bernoux, 2010). Deux salariées ont choisi de s'armer du collectif, en devenant syndicalistes ou représentants du personnel. De nombreux droits sont bafoués : droits de la femme enceinte, ou jeune maman, le droit à la formation continue, ainsi que les obligations en matière de santé, sécurité et prévention de la part de l'employeur.

Deux jeunes salariés relatent leur licenciement pour inaptitude, à peine leur carrière commencée ! L'heure n'est plus à la reconversion au sein de la structure qui les employait.

Dans la plupart des témoignages, les narrateurs regrettent l'absence de valeurs humaines, tant dans les relations professionnelles qu'avec les usagers. Ils ressentent leurs missions comme peu reconnues, peu gratifiantes.

Même dans ce domaine de l'économie sociale et solidaire, la rationalisation des objectifs commerciaux a pris le dessus.

La résignation, plus que la colère habite la plupart des récits. Ils sont conscients de la souffrance au travail, ils l'expriment à travers leurs récits. Ce sont des paroles qui traduisent une domination et une soumission aux règles du marché du travail. C'est à ce moment que l'étude à venir pourraient orienter ses recherches pour mesurer les éléments de la transformation des rapports sociaux dus à la transformation d'un capitalisme industriel vers un capitalisme cognitif. Il s'agirait là de rechercher les activités non directement liées avec la production de la connaissance qui se trouvent en amont de la transformation du modèle capitaliste (Machlup, 1962)..

Les dirigeantes et la salariée devenue syndicaliste ne subissent pas et sont dans une démarche d'émancipation. Les dirigeantes de structure sont confrontées elles-mêmes sans doute à des injonctions paradoxales, ou contraintes par la sémantique des institutions (carcans administratif avec les démarches en ligne sur plateforme numérique : les démarches pour les Allocations Personnalisées

d'Autonomie, ou les démarches de prestations complémentaire du handicap, l'hospitalisation à domicile, les démarches comptables, les prospects, les déclarations des salaires, l'URSSAF, les déclarations des accidents de travail, etc.). Il en va de la survie de leur entreprise, ou de leur association.

Les protagonistes, tous urbains, n'évoquent pas la dimension du territoire, ni de la cité. L'espace des relations serait plutôt clôturé et se limiterait à la sphère professionnelle. Une des dirigeantes fait exception et s'est rapprochée des lieux de sociabilité de son quartier (lycée, centre social, pôle sénior et mairie de quartier) afin de développer des relations de proximité et de convivialité. Les deux protagonistes vivant très à l'écart de la ville ont choisi un rayon d'investigation régional ou international de prospection pour leur activité. Les coûts de déplacement que cela comporte ne permettraient pas d'ancrer et de fidéliser leur réseau. P-Y Gomez plaide pour créer de la valeur au travail, en réintroduisant les dimensions subjectives et collectives. Car, « *aucun salarié n'existe et ne crée seul* » (Choquet, 2015).

Face à la sémantique des institutions, le salarié serait équipé : il qualifierait, il disqualifierait, il requalifierait, il se constituerait une grammaire en s'exprimant à propos de ses conditions de travail. L'ensemble des récits des salariés constituent des paroles singulières qui traduisent une réalité quotidienne, « *ce sont des épreuves non totalisantes de la réalité* » (Bolstanki, 2009). La mise en commun de ces récits permettrait de rompre le cercle de la soumission en faisant vaciller le quotidien.

Les récits de vie de ces salariés auraient plusieurs effets et fonctions, ils permettraient une véritable structuration d'un projet de vie et exprimeraient davantage une « lutte de place », plutôt qu'une lutte de classe. « *Avec la révolution numérique et collaborative, les relations deviennent essentielles : [...] coopération, participation, mutualisation. Au sein des institutions, dans l'administration et dans les entreprises, les salariés passent de la « position » au « rôle », défini non plus par la situation hiérarchique mais par la fonctionnalité* » (Bekouche, 2017).

CONCLUSION

Nous avons rapporté nos premiers résultats concernant l'étude de l'art de l'économie marchande et non marchande de l'ubérisation. L'économie sociale et solidaire est un secteur en pleine ascension, et qui consolide son produit intérieur brut. Face à l'ubérisation, il semble être confronté aux mêmes réalités et contraintes que les secteurs de l'économie traditionnelle : la plateformesation serait « une innovation au service de la croissance » qui altérerait le lien social.

Nous avons présenté onze récits de témoins de l'ubérisation ou de la grande flexibilité, en dégageant leurs profils et leur statut professionnel. Ce sont des parcours hyper individualisés où la dimension territoriale et collective est quasi absente. « *C'est la voie d'entrée des outsiders* » (Flichy, 2017).

Les différents facteurs qui semblent participer à l'édification de l'identité professionnelle seraient : la structuration du projet de vie professionnelle passant par une linéarité du parcours de formation et professionnel, une réciprocité au sein de l'organisation de travail (règles communes), un enrichissement ou un épanouissement personnel et professionnel grâce à la place, aux fonctions occupées et au niveau d'engagement du salarié.

« *Cependant, l'effet réciproque entre l'institution et l'individu disparaîtrait avec les plateformes et les nouvelles formes de travail. Le système d'avis et de commentaires proposés constitue une alternative au contrôle par les services de l'état (service vétérinaire, répression des fraudes, police)* » (Flichy, 2017). Les prescriptions et contraintes de l'institution d'appartenance ne sont plus directes pour les micro-entrepreneurs qui travaillent à partir d'une plateforme numérique.

Cette organisation de travail propre, même si elle est consentie, est chronophage en raison de leur dépendance aux TIC. Avec le numérique, les nouvelles relations de travail sont non fixes et variables et peuvent exiger un temps de travail bien élargi, des contacts à tout moment de la journée et même de la nuit. Il est davantage question de liberté accrue sous contrôle. Les autoentrepreneurs et les salariés ne parviendraient pas à une transformation de leur univers de travail. Les anciennes sympathisantes « des gilets jaunes » pointent les limites de ces nouvelles organisations du travail, où les performances attendues sont idéalisées. Elles avaient choisi des stratégies de défense par la lutte pour de nouvelles conditions de travail et de vie, plutôt que de choisir le déni, le refoulement ou la négation qui peuvent accentuer leur souffrance au travail. Les mouvements du corps par la lutte visent à conserver l'intégrité du moi et son système de valeurs. Ces sujets en lutte s'émancipent et évitent le clivage de leur appareil psychique et de leur système de valeurs, et les prémunissent contre les risques psychosociaux. Leur posture éthique et personnelle contribuerait à créer des organisations plus épanouissantes, au service du capital humain, et avantageux pour atteindre de réalisation des objectifs chiffrés d'une entreprise. « *Résister, ce n'est pas ne rien faire ; c'est faire quelque chose, faire autre chose, protéger autant que faire se peut sa liberté, sa dignité, son intégrité, son devenir, trouver les voies et chemins de son émancipation et de sa plénitude.* » (Bonnet, Diet, 2018).

Après l'étude de ces deux corpus des récits de vie et des salariés confrontés à l'ubérisation, plusieurs perspectives se présentent à l'avenir : enrichir le corpus de récits de vie par d'autres témoignages de gilets jaunes et établir une cartographie notionnelle des concepts associés à l'ubérisation dans ces dispositifs plateformes. Parmi les concepts, thématiques, fonctions et effets, des récits permettraient de recenser les réponses qu'apportent les gilets jaunes, et les salariés ubérisés dans leur existence quotidienne et dans leur rapport au travail. Les concepts de performativité, sachant que « *dire serait faire* » (Austin, 1991) pourraient renseigner quant à la structuration des discours individuels dans la sphère collective et dans les nouvelles formes de travail. Les dimensions réelles, imaginaires ou symboliques des récits de vie peuvent traduire l'ancrage dans la

vie réelle, mais renseigner sur la part des rêves et des projets. Les dimensions symboliques évoquées peuvent expliquer la quête de sens dans les nouvelles formes de travail. Les grands récits, les grandes idéologies, n'opéreraient plus, « *les grands récits étaient fondés sur un discours unitaire et sur un haut niveau d'universalité : c'est le cas de thèmes comme la dialectique de l'esprit, l'émancipation de l'humanité ou même la lutte des classes* » (Lyotard, 1979).

Les traces de discours peuvent renseigner sur le capital cognitif informationnel (Machlup, 2016) accumulé par ces salariés : les connaissances pratique, intellectuelle, spirituelle et annexes, ainsi que sur l'intention stratégique de ces acteurs. Les traces ou cooccurrences sémantiques les plus fréquentes renseigneront sur la nature du lien social, des nouvelles formes d'organisation à créer ou à recréer, autour de la déconstruction de l'anthropocène, pour accéder à un nouveau grand récit plus en phase avec les enjeux de lutte contre le réchauffement climatique, la recherche de solutions durables et la préservation de la biodiversité. Avec cette transformation des liens sociaux, quels sont les indices, indicateurs qui permettraient de caractériser la mutation vers un capitalisme cognitif avec l'essor d'entreprises coopératives, sociales et solidaires qui seraient l'expression du modèle de développement alternatif structuré sur deux axes principaux : la réappropriation et la socialisation des savoirs comme vecteur d'un dépassement de l'organisation dite scientifique du travail et de l'expérimentation de formes alternatives de travail rejetant le productivisme. Comment concevoir l'expansion des services collectifs du Welfare State (santé, éducation, recherche, etc.) en tant que secteurs moteurs d'un mode de développement non productiviste, fondée sur la primauté du non marchand et les productions intensives en connaissance finalisées à la production de l'homme par l'homme et à la reproduction d'une intellectualité diffuse (Vercellone, 2004) ? Quelles sont les caractéristiques sociales et économiques de cette transformation dans ces nouveaux modèles organisationnels de l'ESS ? Peut-on les mettre en relation avec la modélisation des savoirs de Machlup (Machlup, 1962) ? Plus globalement, les protestations sur les réseaux sociaux ou autres conflits permettent-ils de mesurer les transformations ou restructurations des relations de travail dues à la plateformes et interpellent-elles les fondamentaux de l'économie politique ?

BIBLIOGRAPHIE

- AKOUN, A., & ANSART, P. (1999). *Dictionnaire de sociologie*.
- ARNAUD, G., FUGIER, P., & VIDAILLET, B. (2018) *Psychanalyse des organisations*. Paris: Eres.
- AUSTIN, John (1991 *Langshaw*, trad. fr. 1970, rééd. Paris : Seuil, coll. « Points essais ».
- VERCELLONE, C. (2004, octobre 7). *Sens et enjeux de la transition vers le capitalisme cognitif : une mise en perspective historique*. Récupéré sur http://seminaire.samizdat.net/article.php?id_article=14
- BARTHELEMY J., C. G. (2017). *Travailler au XXI^e siècle*. Paris: Odile Jacob.

- BECKOUCHE, P. (2017). La révolution numérique est-elle un tournant anthropologique ? *Le débat*, 193 (1), pp. 153-166.
- BOUZOU, N. S. (2016, Janvier). *Uber, une innovation au service de la croissance*. Consulté le mars 5, 2018, sur Etudes ASTERES: <https://www.uberisation.org/sites/default/files/etude-asteres-uber-une-innovation-au-service-de-la-croissance.pdf>
- BOUZON, A. M. (2006). *La communication organisationnelle en question*. Paris: L'Harmattan.
- BOUILLON, J. (2007). De la communication organisationnelle aux "approches communicationnelles" des organisations : glissement paradigmatique et migrations conceptuelles. *Communication & Organisation* (31), pp. 7-25.
- BOUTANG, Y. M. (2003). Capitalisme cognitif et nouvelles formes de codification du rapport salarial. "Sommes-nous sortis de capitalisme industriel. *Journées d'études d'histoire économique : "transformations de la division du travail et nouvelles régulations"*, (pp. 305-328). Paris.
- BOUTANG, Y. M. (2007). *Le capitalisme cognitif : la nouvelle grande transformation*. Paris.
- BOLTANSKI, L. (2009). *De la critique : précis de sociologie de l'émancipation*. Paris: Gallimard.
- BOLTANSKI, L. (2009). *De la critique. Précis de sociologie de l'émancipation*. Paris: Gallimard, coll. "NRF essais".
- BOLTANSKI, T. (1991). *De la justification. Les économies de la grandeur*. Paris: Gallimard.
- BONHOMME. (2018). *Numérique, anthropologie*. Consulté le juin 3, 2018, sur Encyclopédia Universalis: <http://www.universalis-edu.com/encyclopedie/numerique-anthropologie/>
- CASTEL, R. (2015). Au-delà du salariat ou en deçà de l'emploi ? L'institutionnalisation du salariat. Dans S. PAUGAM, *Repenser la solidarité*. Paris: Presses universitaires de France.
- Castel, R. (2009). *La montée des incertitudes*. Paris: Seuil.
- CASTEL, R. (2003). *L'insécurité sociale*. Paris: Seuil.
- CHARRIE Julia, J. L. (2015). *Fiscalité du numérique*. Paris: FRANCE STRATEGIE.
- Croissance plus. (2015). *Economie collaborative. La troisième révolution digitale*. (C. Plus, Éd.) Paris.
- DUBAR, C. (1992). Formes identitaires et socialisation professionnelle. *Revue française de sociologie*, 505-529.
- DARES. (2017). *L'économie des plateformes, enjeux pour la croissance, le travail, l'emploi et les politiques publiques*. Consulté le février 21, 2018, sur <http://dares.travail-emploi.gouv.fr>: http://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/de_2013_economie_collaborative.pdf
- DIEUAIDE, P., PAULRE, B., & VERCELLONE, C. (2003). *Le capitalisme cognitif*. Consulté le mars 13, 2018, sur Hal-Paris1 archives ouvertes.fr: hal-paris1.archives-ouvertes.fr
- FLICHY, P. (2004). L'individualisme connecté entre la technique numérique et la société". *Réseaux*, 17-51.
- GOFFMAN, E., & KIHM, A. (1975). *Stigmates : les usages sociaux des handicaps*. Paris: Minuit.

- HERLADOT, V. (2005). Précarisation du travail et de l'emploi : quelles résonances dans la construction des expériences sociales. *Empan* (60), pp. 30-37.
- KAUFMAN, J. (2011). *L'entretien compréhensif*. Paris: Armand Colin.
- LUBNAU, A. (2015). Phénomène de récits de vie et communication intergénérationnelle. *Thèse*, 386. Pessac, Gironde, Aquitaine.
- LUBNAU, A. (2016). Récits de vie podcastés : peut-on parler de conformisme ? *Revue de l'école doctorale de l'Université Bordeaux Montaigne* (7), pp. 123-136.
- LAMBRECHT, M. (2016). L'économie des plateformes collaboratives. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 2311-2312 (26), 5-80.
- LATOURET, B. (2012). *Enquête sur les modes d'existence*. Paris: La Découverte.
- LATTEUR, N. (2017). *Travailler aujourd'hui, ce que révèle la parole des salariés*. Mons (Belgique): Editions du cerisier.
- N. BOUZOU, C. S. (2016, Janvier). Uber, une innovation au service de la croissance. (ASTERES, Éd.) Paris.
- MUCCHIELI, A. (2000). *La nouvelle communication*. Paris: Armand Colin.
- MACHLUP, F. (1962). *the production and distribution of knowledge in the United States*. Princeton: Princeton University Press.
- PAUGAM, S. (1991). *La disqualification sociale : essai sur la nouvelle pauvreté*. Paris: Presses Universitaires de France.
- PECOLO, B. (2017). Approche générationnelle de la précarité : de la marge à la norme. Dans A. M. Anne PIPONNIER, *Le temps des précaires* (pp. 63-77). Bordeaux: Presses Universitaires de Bordeaux.
- PIAGET, J. (1965). *Etudes sociologiques*. Genève: Droz.
- PIPONNIER A., M. A. (2017). *Le temps des précaires*. Bordeaux: Presses universitaires de Bordeaux.
- SARROUY, O. (2013). Pistes de réflexion pour une approche communicationnelle critique des organisations dans le contexte du capitalisme cognitif. Dans T. H. HELLERT, *Communication et organisation : perspectives critiques* (pp. 57-66). Villeneuve d'Ascq: Editions du Septentrion.
- SENNET, R. (2000). *Le travail sans qualité*. Paris: Editions broché.
- SOUBIALE, N. (2017). Précarisation et flexibilité du travail dans les organisations. Dans A. M. Anne PIPONNIER, *Le temps des précaires* (pp. 101-112). Bordeaux: Presses Universitaires de Bordeaux.
- SOUBIALE, N. (2017). Précarisation et flexibilité du travail dans les organisations. Dans A. M. PIPONNIER, *Le temps des précaires* (p. 173). Bordeaux: Presses Universitaires de Bordeaux.
- SONDAGE SYNTEC NUMERIQUE ODOXA. (2015, décembre 17). *Economie collaborative sondage Syntec numérique Odoxa décembre 2015*. Consulté le mars 3, 2018, sur Syntec numérique.fr: <https://syntec-numerique.fr/actu-informatique/economie-collaborative>
- STIEGLER, B. (2006). Chute et élévation : l'apolitique de Simondon. *Revue philosophique de la France et de l'étranger*, 131 (3).

Une approche holonique pour éclairer l'évolution du travail à l'ère numérique

ou
« Ne poussez-pas, il y a de la place pour tout le monde »

Eric LACOMBE

Consultant, eGilde

Chercheur associé, Laboratoire MICA Bordeaux-Montaigne

Sébastien DUROST

Responsable de la cellule éditoriale, Bibracte

Résumé : Dans le cadre d'une mission d'accompagnement à la stratégie numérique sur un programme archéologique quadriennal, la mise en œuvre d'une nouvelle méthodologie d'analyse et d'organisation de l'information, qui s'appuie sur une approche holonique, semble ouvrir une nouvelle dynamique du travail. Présentant la phase d'analyse du projet, nous abordons la place prise par le numérique et les effets induits sur le travail. Un éclairage méthodo-théorique apporte des pistes de réflexions pour une orientation vers un modèle inclusif, afin qu'il y ait de la place pour tout le monde.

Mots-clés : Archéologie, holon, transition numérique, graine d'information, dedans-dehors

Abstract: As part of a mission to support the digital strategy on a four-years archaeological programme, the implementation of a new methodology for analyzing and organizing information based on a holonic approach, seems to open up a new work dynamic. Presenting the analysis phase of the project, we discuss the importance of digital technology and the effects it has on work. A methodo-theoretical approach provides food for thought on how to move towards an inclusive model, so that there will be space for everyone.

Keywords: archaeology, holon, digital transition, information seed, inside and outside

En nous appuyant d'une part sur notre expérience professionnelle en organisation de l'information et en conception de systèmes d'information, et d'autre part sur une recherche conduite dans le cadre d'une thèse de doctorat portant sur la transformation numérique des organisations en réseau (Lacombe, 2021), nous proposons une analyse des nouvelles dynamiques du travail au prisme des sciences de l'information et de la communication, en ciblant plus particulièrement les effets du déploiement du numérique.

Nous postulons en effet un double lien de causalité entre l'organisation de l'information et la transformation de l'organisation, qui induit logiquement de nouvelles dynamiques du travail. Notre interprétation des trois termes *transformation, organisation, information* est précisée dans l'encadré 1.

Encadré 1 : transformation, organisation, information

La *transformation* est considérée comme primitive universelle, d'après la thèse héraclitienne du flux perpétuel. Selon la formule d'Anaxagore, « *Rien ne naît ni ne périt, mais des choses déjà existantes se combinent, puis se séparent de nouveau.* », et la maxime dérivée attribuée à Lavoisier, « *Rien ne se perd, rien ne se crée, tout se transforme* ». Une modélisation des principes de transformation est proposée d'après la logique de l'énergie de Stéphane Lupasco (1951). Cette logique ternaire s'appuie sur un *antagonisme actualisation-potentialisation* d'où résulte un équilibre dynamique intermédiaire, le *tiers-inclus*. La transformation induit le concept d'*espace*, décliné selon trois axes par application de cette même logique : le lieu (potentialisation), l'étendue (actualisation) et le réseau (tiers-inclus). Le tiers-inclus induit l'organisation par émergence : « le tout est plus que la somme de ses parties. ».

L'*organisation* est soumise récursivement aux principes de transformation ; elle est considérée selon un processus fractal, « le tout est semblable à l'une de ses parties », comme un holon (Koestler, 2013), abstraction qui permet de décrire l'emboîtement des structures tout au long de l'échelle du vivant (cf. encadré 2). Les formes d'organisation ainsi générées sont emboîtées et interdépendantes, comme par exemple l'organe, l'organisme et l'organisation sociale, en se focalisant sur l'humain. La transformation de l'organisation est donc un phénomène complexe, pouvant prendre sa source en elle-même tout en étant soumise à des contraintes externes. L'organisation induit le concept de *temps*, décliné de même selon trois axes : l'instant (potentialisation), la durée (actualisation) et la période du cycle de transformation (tiers-inclus). Les transformations s'effectuant en continu à différents rythmes et différentes échelles, elles posent un problème d'accommodation et de sens.

L'*information* est positionnée à l'intersection de la transformation et de l'organisation, comme un potentiel de transformation actualisant l'organisation. Elle induit le concept de *sens*, décliné selon trois axes : la sensibilité (actualisation), l'intelligibilité (tiers-inclus) et la direction (potentialisation). Une description de ce rapport entre transformation et organisation est proposée à partir du concept de *graine d'information* (cf. encadré 3).

Encadré 2 : Le holon

Un *holon* désigne une structure qui est à la fois un ensemble de parties et une partie d'un ensemble, par exemple une cellule et un être vivant composé de cellules. Le holon peut être vu comme un tout mais « le tout est moins que la somme des parties » puisqu'il fait partie d'un tout de niveau supérieur. Cette incomplétude lui confère une dynamique qui est un appel à combler son manque. L'intention initiale de Koestler était de traduire des fondamentaux comme la double tendance "à l'expression de soi" et "à l'intégration dans le niveau supérieur". Le holon permet également de proposer une *théorie intégrale* qui distingue quatre quadrants (Wilber, 2014), dedans-dehors et unité-multiple, et leurs évolutions.

Considérant que l'enjeu de toute organisation est de survivre, la modélisation proposée explore la dynamique qui l'amène à s'accorder, tant avec elle-même (potentialisation) qu'avec son milieu (actualisation), poussée à la source par des pulsions d'ordre transformationnel, et qui s'expriment via des besoins satiables

relatifs à la survie de l'organisation et des désirs de transformation aux limites plus lointaines, en s'appuyant sur l'information, relativement à la quête de sens. L'échange d'information entre organisations relève d'une problématique de communication, susceptible de se déployer selon différentes modalités et de s'articuler à différents niveaux, dans le dedans, le dehors et à leur interface, appelant le *parlêtre* : « pousse-toi de là que je m'y mette ! » (Lacan, 1987 ; Soler, 2008).

Le cas d'application présenté s'inscrit dans le domaine de l'archéologie. Dans le cadre d'une mission d'accompagnement à la mise en œuvre de la stratégie numérique d'un établissement, Bibracte EPCC, nous intervenons au sein du programme quadriennal (2017-2020) *Bibracte numérique*. Ce projet « a pour ambition de développer un *écosystème archéologique numérique*, c'est-à-dire un terrain d'expérimentation et d'apprentissage des nouvelles pratiques du numérique dans les différents champs d'activités couverts par le site (archéologie mais également muséographie, éducation, tourisme) afin de faciliter la rencontre, la communication, l'échange et la transmission entre les acteurs, internes mais également externes, qui fréquentent le site de Bibracte. » (Guichard, 2018:35).

Par son ampleur, ce projet s'inscrit dans le champ de la « transition numérique » des organisations. Comme le relevait Manuel Zacklad dans la présentation du séminaire du Dicen IDF (Zacklad, 2019) : « Elle correspond à une triple transformation, des filières, du management et du travail » ; elle ne se réduit pas à la simple informatisation de la production.

Dans une première partie, nous présentons la revue de littérature apportant les arguments qui soutiennent notre proposition sur les enjeux des nouvelles dynamiques du travail : la construction de sens. Nous montrerons leur compatibilité avec l'archéologie théorique. Nous poursuivons par la présentation de notre terrain de recherche ainsi que les premiers résultats significatifs. L'analyse et les éléments de discussion relatifs aux aspects méthodo-théoriques forment notre troisième partie. Nous évoquons en conclusion les enjeux relatifs à ces travaux, pour montrer en particulier pourquoi il est inutile de pousser, car il *peut* y avoir de la place pour tout le monde !

1. Cadre théorique de la recherche

1.1. De la nature du numérique

L'hypothèse de départ de notre recherche est que l'organisation de l'information induit une transformation de l'organisation, et réciproquement, au sein d'une boucle. L'analyse de cette boucle peut se faire en partant de la transformation de l'organisation, par exemple via l'étude du pilotage de la transformation (Bonnet, 2007). Nous portons notre attention sur l'autre versant, l'organisation de l'information, ayant fait le constat au cours de notre activité professionnelle que le potentiel de développement porté par l'organisation de l'information était

fortement sous-exploité. La logique antagoniste nous conduit à considérer que toute organisation de l'information « actualisée », par exemple explicite, s'accompagne systématiquement d'une organisation de l'information « potentialisée », dans ce cas implicite ; la marge de manœuvre étant sur les proportions.

L'organisation de l'information dépend de facteurs humains et techniques. Techniquement, l'information est originellement liée aux contraintes fixées par son support qui la potentialise, l'humain faisant de même par ses habitudes de gestion des supports, d'où un frein à l'évolution ou à la création de nouveaux sens. D'autres dimensions psychologiques interviennent, relevant par exemple du désir et de la jouissance au sens lacanien. La composante « passion » du métier d'archéologue est également à prendre en compte, de même que ses contraintes spécifiques, comme son contexte d'exécution (archéologie préventive ou programmée, cf. §2.1) ou les méthodes de fouilles (Wheeler, 1954 ; Harris, 1979), ces dernières induisant une organisation particulière des équipes. L'inévitable ajustement entre les objectifs des individus et des groupes est aussi une dimension de son travail. Retenons que l'archéologue doit, dans un budget et souvent un temps contraints, produire un discours en respectant les règles de la méthode scientifique à partir de corpus incomplets et imprécis : le manque et l'incertitude sont au cœur de son métier, porteurs d'une dynamique.

Ce tissage inscrit notre problématique et nos hypothèses dans le champ de la complexité, nous amenant à tenir compte de différentes dimensions — physique, biologique, anthropo-sociologique (Morin, 1977:17) — trouvant effectivement des réponses du côté de l'anthropologie, de la psychologie ou de la sociologie.

Avec la raison graphique, l'anthropologue Jack Goody a mis en évidence une relation entre l'écriture et la pensée (Goody, 1977). A sa suite, Bruno Bachimont s'est intéressé à la raison computationnelle (Bachimont, 2004). Pour compléter la *liste*, le *tableau* et la *formule*, notions relevant de la pensée de l'écrit, il propose de considérer les notions de *programme*, de *réseau* et de *couche*¹, structures de pensée relevant du numérique. D'une structure statique, la classification de la liste, nous passons ainsi à une structure dynamique avec le programme. D'une répartition dans des cases, nous passons à un tableau dynamique avec le réseau. Cette dynamique produit un effet multiplicateur. Avec la dématérialisation, nous entrons ainsi dans une autre logique : celle du programme du vivant et ses mécanismes de reproduction/sélection. Ce point de vue rejoint celui des trois chercheurs qui considèrent en effet l'information comme le fil de la vie (Dessales et *ali.*, 2016). En complément à la loi de conservation à laquelle obéissent la matière et l'énergie, nous devons désormais prendre en compte la loi de réplication que suit l'information.

¹ La *couche stratigraphique*, porteuse d'une temporalité relative par superposition, d'après le principe de gravité, est une matière première pour l'archéologue.

Bruno Bachimont va même plus loin en annonçant que le numérique fonctionne comme une *bombe à fragmentation* (Bachimont, 2008:6) « car il explose le discrétisé en unités arbitraires par rapport à son sens éventuel. La recombinaison obéit à des lois du calcul : les unités arbitraires sont combinables et recombinaison librement, sans contrainte liée au sens. » La métaphore fait sens : une bombe à fragmentation explose en l'air, en libérant des milliers d'éclats qui se propagent à haute vitesse dans des directions aléatoires ou précises en fonction des effets désirés ; le numérique explose dans le *cloud*, fragmentant nos représentations en une multitude de 0 et de 1. Le numérique permet aussi de multiplier les constructions de sens. L'art numérique en offre une première illustration, il est considéré comme l'art de l'hybridation. Comme le signale l'*Encyclopaedia Universalis*, « l'hybridation numérique opère au niveau le plus profond : celui de l'unité d'information et de sa programmation »². Mais, dans cet intervalle, que devient le sens du travail quand le travail est géré par des algorithmes ?

1.2. Le sens du travail à l'ère numérique

Au pays d'Uber, les algorithmes réécrivent les règles du travail (Rosenblat, 2018) ; c'était annoncé, le code c'est la loi (Lessig, 2000). Or, le sens du travail se construit. Le sens est fragile, il se travaille, il se négocie (Bonnet, 2016). Mais on ne négocie pas avec un algorithme. Un algorithme n'a pas de sens propre, il ne fait que porter le sens codé par le programmeur, et en général décidé par son financeur.

L'approche par les *big data* pousse cette logique à son paroxysme : il s'agit de détecter des corrélations à partir d'un maximum de données, sans réelle création de sens, car seul l'humain pourra le détecter. L'intelligence artificielle atteint là ses limites. Cela rejoint le constat fait lors de l'analyse des travailleurs du clic (Casilli, 2019). En France, ces esclaves des temps modernes seraient déjà entre 15.000, pour les plus actifs, à 260.000 pour les occasionnels (Le Ludec et *ali.*, 2019).

Un autre exemple est celui des réseaux dit sociaux. Les algorithmes qui les pilotent produisent une multitude de sens qui peuvent être complètement contradictoires, enfermant les utilisateurs dans une bulle de filtres (Pariser, 2011). A l'échelle de leur pilotage, le sens est naturellement celui du profit pour celui qui pilote la plateforme. Avec le numérique, le risque est donc que le travail soit déterminé au niveau macro par les intérêts des groupes, et au niveau micro, par le fonctionnement d'algorithmes.

L'archéologie est confrontée à ce processus de recombinaison du sens : c'est à partir de fragments que la recombinaison du passé s'effectue. Avec la multiplication des sources produites en quantité par le numérique se pose alors la question des limites cognitives de l'humain.

² <https://www.universalis.fr/encyclopedie/art-numerique/11-un-art-de-l-hybridation/>

1.3. Des limites humaines à la reconstruction du sens à l'exploitation des biais cognitifs

En considérant le volet psychologique, les mécanismes d'apprentissage tels que décrits par Piaget montrent que les processus d'accommodation et d'assimilation, au cœur du développement de l'intelligence, construisent des schèmes qu'il est par la suite difficile de remettre en question. L'intelligence humaine ne se réduit pas à un algorithme (Houdé, 2019) ; trois systèmes complémentaires entrent en jeu : le système 1 rapide, celui des circuits courts, de nos réflexes, sur lequel s'appuie le behaviorisme en considérant le couple stimulus/réponse ; le système 2 plus lent, analysé par Piaget et qui s'appuie sur le raisonnement logique ; le système 3, activateur/inhibiteur, censé contrôler le passage de l'un à l'autre, et gérer les conflits de "la société de l'esprit" (Minsky, 1986). L'intelligence humaine est donc plus qu'une adaptation à son environnement, c'est apprendre à résister à soi-même pour dépasser nos automatismes (Houdé, 2014).

Au niveau social, nous pourrions également convoquer l'*habitus*. Selon Norbert Elias, (1991), l'individu s'inscrit dans un milieu de relations qui induit un schéma de comportements et des valeurs, également susceptibles de faire obstacle au changement.

Les biais cognitifs sont maîtrisés et exploités par de multiples acteurs du numérique. Le travail est découpé en micro-tâches, qui sont effectuées en échange d'un micro-service, et dont l'organisation renouvelle le taylorisme. Ce micro-travail est même utilisé pour rendre certains produits numériques addictifs, comme l'illustre *Hooked* (Eyal et Hoover, 2014), qui s'appuie sur les travaux sur la *captologie* (Fogg, 2003) : les technologies persuasives consistent à utiliser l'ordinateur pour changer ce que nous pensons et ce que nous faisons. Le processus suit invariablement quatre étapes. Il est initialisé par un déclencheur externe, une notification, ou interne, une habitude. Il est suivi par une micro-action, comme ouvrir l'application, puis d'une micro-récompense, comme voir un fil d'actualités, et enfin d'un micro-travail, *liker*, commenter ou publier, alimentant ainsi l'algorithme de construction des fils d'actualités les plus à même de satisfaire les autres membres du réseau social. Observant les pratiques de ses étudiants, Olivier Ertzscheid mentionnait ainsi le passage des NTIC, Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication, aux NTAD, Nouvelles Technologies de l'Attention et de la Distraction (Ertzscheid, 2011). En effet, notre environnement technologique nous conduit à reconsidérer notre rapport à l'information.

1.4. Le travail de s'informer et d'informer

Depuis que le secteur tertiaire prédomine le monde du travail, du moins dans les pays qualifiés de développés, le rôle de l'information et de la communication est devenu croissant et conduit au développement de l'économie de l'information (Porat, 1977). Et, comme nous venons de le voir, si le numérique influence le

travail par sa nature même, le sens de l'information et de la communication influence également le travail.

Or deux directions se présentent au travailleur : s'informer et informer. Il va s'informer pour répondre à une question, résoudre un problème, réduire l'incertitude, prendre une décision, agir. Informer, par ailleurs, consiste à mettre en forme, pour faire passer un message, convaincre, éduquer, influencer, construire. Ces deux actions ne sont pas simplement opposées, elles se projettent sur deux axes complémentaires : l'action d'informer orientée vers l'externe trouve son répondant en interne. Il en est de même pour s'informer, qui ajoute simplement une intention, s'initiant au niveau externe pour se prolonger en interne.

Ces deux axes sont également convoqués par l'archéologie. S'informer, c'est collecter, mesurer (action externe) pour décrire et se représenter (action interne). La démarche est à dominante quantitative, elle renseigne un référentiel de données. Informer, c'est assembler (action interne) pour interpréter et diffuser cette information, la communiquer (action externe). C'est plutôt un processus qualitatif.

Symboliquement, informer peut se traduire par une relation de (1) vers (n). S'informer exprime l'inverse, une relation de (n) vers (1). Dans les deux cas, (n) peut être égal à (1). Organiser l'information devient nécessaire lorsque (n) est trop grand, en particulier lorsqu'il dépasse les capacités cognitives de l'humain. Avec le numérique et dans la durée, la limite est vite atteinte. Pour résoudre cette problématique, au cœur de notre activité, nous utilisons une méthodologie qui s'appuie sur le concept de la *graine d'information* (Lacombe, 2016).

Encadré 3 : La graine d'information

La *graine d'information*, unité élémentaire d'information sémantique, constitue une proposition de modélisation de l'information pour en faciliter l'organisation et en optimiser la gestion tant à titre personnel que collectif, quelle que soit la nature de l'information à gérer. Adaptée au numérique, elle permet de modéliser des transformations, internes et externes à la structure considérée. Le terme de graine exprime à la fois un concentré, l'objet graine, et un potentiel combinatoire, qui s'actualise progressivement par son champ relationnel. Les représentations construites s'expriment à l'aide de *graphes organisationnels*, qui combinent *interacteurs*, les graines qui sont les nœuds des graphes, et *constructeurs*, arêtes du graphe, c'est-à-dire les relations entre ces graines. Ces graphes présentent la particularité d'être des hypergraphes (une arête pouvant relier un nombre quelconque de sommets, permettant de définir des intégrations en complément à l'inclusion), à la fois orientés et non orientés. Ce modèle d'organisation de l'information est issu de 30 années d'expérience du terrain, d'abord du côté des prestataires techniques, puis à l'interface entre le client et les prestataires, dans l'objectif d'accompagner la transition numérique. Il est désormais formalisé à partir de la logique de l'énergie, à l'aide des six opérateurs mathématiques élémentaires ($x, -, \int, +, /, \partial$). Sa mise en œuvre s'effectue à l'aide de différents outils méthodologiques comme les *Grilles d'analyse*, les *Points de connexions* ou les *Axes de projection*. Le référentiel *TiO* (sous *OpenTheso* : <https://thesaurus.mom.fr/opentheso/>), réunit ce formalisme, en y associant différentes ressources comme des supports de diffusion, ceci afin d'aider à la compréhension des transformations liées au numérique.

1.5. Le cas de l'archéologie, recomposition du sens et numérique

Signalons pour commencer que, selon l'étude sur l'avenir de l'emploi, le métier de l'archéologue n'est pas menacé par l'informatisation (Frey et Osborne, 2017).

En archéologie, la question du numérique a été posée par Gardin (1979) et le mouvement logiciste (Bautier, 2017), sans que l'on ait pu trouver la réponse attendue, même avec les systèmes experts (Gardin et Ennals, 1988). Le problème est complexe : il s'agit de remonter la boucle de l'ordre au désordre dans l'autre sens, en passant par les interactions et l'organisation (Morin, 1977:54).

L'archéologue est un chercheur particulier, constructeur de sens, tel un détective. Son point de départ est essentiellement un site de fouille, un espace de transformation qui incarne les traces d'organisations passées. Il cherche à convertir cet espace en temps, celui de l'organisation disparue, pour en retrouver le sens. Il doit ainsi passer d'une inclusion constatée, de fragments inclus dans le terrain, à une intégration visant à reconstituer les structures passées.

Le travail de l'archéologue se décompose en trois étapes principales : *observer, décrire, interpréter*. Ces trois démarches de la recherche en sciences humaines et sociales (Charlier, Moens, 2007) s'inscrivent dans une perspective constructiviste. L'interprétation est une construction qui va s'appuyer sur des connaissances existantes en vue de tisser de nouveaux liens. Lorsque la description est incomplète, qu'il manque des pièces, l'interprétation s'appuiera sur des hypothèses, éventuellement concurrentes. C'est la confrontation avec différents référentiels qui permettra de faire ces hypothèses, la construction des inférences pouvant s'accompagner d'une déconstruction si certaines s'avèrent réfutables. Notons que la structure des différents référentiels doit être la plus malléable possible, puisque la structure des données n'est pas connue a priori : elle est à découvrir et elle est évolutive.

Présentons à présent le terrain de recherche et les premiers résultats.

2. Terrain de recherche et analyse primaire des résultats

2.1. Bibracte et le numérique

Situé au pied du Mont Beuvray dans le parc du Morvan, le centre archéologique européen de Bibracte est un pilier français de l'archéologie programmée. D'un effectif d'un peu plus de 30 etp (équivalent temps plein), il accueille environ 80 000 visiteurs par an sur le site de fouille, la moitié visite le musée. Les fouilles programmées s'inscrivent dans la recherche scientifique nationale. Ne revêtant pas de caractère d'urgence, elles peuvent se dérouler sur le moyen ou le long terme, contrairement à la fouille préventive qui a pour objectif de préserver et d'étudier les éléments significatifs du patrimoine archéologique menacés par les travaux d'aménagement immédiats. Ce paramètre temporel est déterminant : l'archéologie programmée n'est pas une course de vitesse. Il s'agit d'exploiter au

mieux les ressources du terrain. Nous ne sommes pas dans un contexte de compétition dominante mais de coopération pour la valorisation d'un patrimoine. Notons qu'il s'agit également d'une forme particulière de destruction créatrice, puisque l'analyse du terrain par sa fouille le détruit afin de créer de la connaissance.

Bibracte utilise des outils numériques depuis la création du centre. En particulier, les données scientifiques, au cœur de la recherche, sont consolidées dans une base de données relationnelle. Les publications scientifiques et les outils de médiations du musée sont conformes à l'état de l'art, voire sont considérés comme des références.

Le nouveau programme d'équipement numérique a été construit dans une perspective d'intégration, d'expérimentation et de partage d'expérience avec d'autres acteurs de l'archéologie. Ce programme, *Bibracte numérique*, est décomposé en différents lots opérationnels, dont un portant sur la construction d'une chaîne de production de la connaissance archéologique qui s'appuie sur le potentiel du numérique. Pour ce faire et organiser la connaissance auprès des différents publics, nous avons entrepris une analyse collective de la chaîne de production et du cycle de vie des données sous la forme de trois séries d'ateliers collaboratifs.

2.2. Les ateliers de Bibracte numérique

Co-organisés par les auteurs, les ateliers se sont déroulés entre novembre 2018 et mars 2019, sollicitant 20 participants. Ils avaient pour objectifs de : identifier les processus métiers et leur temporalité dans la chaîne de production de données ; documenter les méthodes d'acquisition et de traitements des données : périmètres d'usage, format de sortie, traitements associés ; identifier les étapes critiques de validation/qualification des données ; identifier les responsables des étapes de validation/qualification des données ; identifier les besoins d'évolution du système d'information et du référentiel de données bdB (outils de gestion de la documentation) ; documenter les besoins/processus de sauvegarde/archivage.

Reprenant la méthodologie des *Points de connexion* (Lacombe, 2017), ces ateliers se sont déroulés en cinq étapes :

- 1 Point de départ : présentation du contexte et des objectifs.
- 2 Point de référence (commun) : présentation des écrans concernés de la base de données (bdB).
- 3 Points de vue (individuel) : expression libre sur le fonctionnement, les éventuels dysfonctionnements et les attentes.
- 4 Point de rencontre (collectif) : schématisation des processus à l'aide d'une *Grille d'analyse* (session de février) pour un partage de la représentation ; alignement des points de vue sur les *Axes de projection* (session de mars).

- 5 Point de validation : à l'issue des ateliers, formalisation des résultats dans un document de synthèse, définition des priorités.

Lors des ateliers de février, la *Grille d'analyse* a été présentée rapidement dans le but d'utiliser une représentation partagée simple à comprendre. Sa logique a été précisée ultérieurement dans un Dopa, Document pour l'Action (Zacklad, 2003), de même que des *Axes de projection* présentés en mars et issus du même modèle des graines d'information.

En complément aux résultats attendus, en particulier la définition des livrables, la méthode employée a fait remonter quelques résultats remarquables.

2.3. Premiers résultats : les fondamentaux ne sont pas remis en question

Point important du projet, les concepts clés de l'archéologie sont indépendants des dispositifs utilisés pour la fouille. Ils ne sont donc pas remis en question par l'arrivée de nouvelles technologies : nous n'avons identifié ni concept manquant, ni concept superflu, simplement le besoin de préciser quelques notions, constatant des variantes d'interprétation.

Les deux principaux concepts sont l'*unité stratigraphique* et l'*objet*. L'unité stratigraphique (US) est soit positive, correspondant à un volume de terrain, soit négative, par exemple un creusement. Elle peut également être englobante, étendant ainsi le concept d'unité stratigraphique, en intégrant la notion de *fait archéologique*, par exemple un mur, et de *structure archéologique*, par exemple une pièce formée de 4 murs. Ce découpage est spatial. Il sert à reconstruire une chronologie en s'appuyant d'une part sur l'empilement des US, les strates, et d'autres part sur les objets dont certains servent de marqueur temporel, par exemple une pièce de monnaie frappée d'un empereur ou d'un chef identifié par la littérature, un fragment qui selon sa nature pourra être daté par différents procédés (datation au C14, dendrochronologie...).

2.4. Une dérive induite par le numérique, le photographe temporairement « mis de côté »

Le second point traduit en quelque sorte l'aphorisme de Lacan : "pousse-toi de là que je m'y mette ! ", mais sans avoir relevé d'intention sous-jacente. Nous avons en effet constaté une dérive induite par le numérique due à la facilité de production de photographies numériques sur le chantier de fouille. Les effets sont les suivants : une prolifération d'images des fouilles ; une qualité globalement en baisse ; un manque récurrent de contextualisation (localisation, n°US, échelle, légende, etc.) ; mais surtout une évolution non souhaitée du rôle du photographe officiel, réduit à gérer — sélectionner, référencer — des photographies de qualité moyenne, voire inexploitable ; une augmentation du temps de gestion et de documentation de ces images.

Au constat de cette dérive, le collectif a alors proposé d'une part d'informer les équipes que les photographies pour publication exigent un niveau de qualité élevé, et doivent donc être réalisées par le photographe officiel ou une personne

qui dispose d'un équipement adéquat et de la compétence attendue, et d'autre part de veiller à ce que la contextualisation de la photo dans la base de données se fasse au plus près possible de la prise de vue.

La place du photographe a ainsi été prise de façon totalement involontaire par un ensemble constitué d'archéologues professionnels, mais photographes amateurs. Si l'explosion de la communication et ses effets sont connus et analysés depuis des années (Breton et Proulx, 1989), nous en observons ici une variante et surtout un effet concret sur le travail de la loi de réplication du numérique précédemment évoquée.

2.5. Le numérique introduit une nouvelle variable, le cas de la photogrammétrie

Un deuxième effet du numérique a été plus délicat à percevoir, identifié en étudiant l'usage de la photogrammétrie.

Dans la démarche archéologique, les phases observer, décrire, interpréter, s'intercalent d'actions techniques particulières, dont les contrôles qualité. Avant l'observation, il est souvent nécessaire de préparer le terrain d'investigation. Par exemple, borner et poser des cibles avant une prise de vue par drone. L'observation, par dispositif photogrammétrique, produit un ensemble de fichiers sources. Elle est suivie par une action technique propre au numérique, consistant à compiler l'ensemble des sources, en vue de produire un média exploitable sous la forme d'une orthophotographie, d'un nuage de points et d'un modèle numérique de terrain. La description consiste à ajouter des données au média. La conservation des sources est l'étape technique qui succède à la description. L'interprétation consiste en des inférences successives qui s'appuient sur la connaissance du contexte ou des corrélations entrevues avec d'autres descriptions ou interprétations, y compris en provenance de sites distants.

Le problème constaté dans ce cas se situait au niveau de l'étape technique, entre l'observation et la description. L'orthophotographie est considérée comme une minute de terrain, carte ou coupe verticale originale, au crayon, levée sur le terrain. Il existe cependant une différence notable : la minute traditionnelle correspond à un état figé par un humain, l'orthophotographie est générée par un algorithme. Or les algorithmes évoluent. Le même jeu de photos de départ, source de l'orthophotographie, peut permettre de générer une nouvelle orthophotographie susceptible de mettre en évidence des caractéristiques du terrain non perceptibles sur la première image générée. Il est donc important de conserver les sources et de les rendre disponibles à la communauté des chercheurs, laquelle pourra produire des vues enrichies du terrain d'origine, qui a disparu. C'est un autre effet de la loi de réplication ; à l'image du vivant chaque cycle de reproduction génère des variantes.

2.6. Limiter la prolifération par la sélection et le cadrage

Comme nous venons de le voir, le numérique occupe de la place et prend du temps. S'il permet d'obtenir un résultat rapidement – une photographie par rapport au dessin – la gestion de la photographie appelle des étapes supplémentaires comme l'annotation, l'indexation, le stockage ou la conservation. Finalement, aucun gain significatif de temps n'est réellement constaté. Et la facilité de multiplier les productions se paie en temps à les sélectionner ; le gain en fonctionnalités coûte en temps passé à les exploiter. Si les apports du numérique sont indéniables, sa prolifération conduit à un hyperchoix. La question de la sélection des observations devient cruciale, elle est bien identifiée à Bibracte.

Le phénomène de prolifération se constate également au niveau de la saisie des descriptions. Un manque de formalisme dans la saisie d'une donnée va induire une variabilité non justifiée (DC14, Carbone 14, C14) et évidemment pénaliser une recherche ultérieure de cette donnée. A l'inverse un champ avec liste risque d'induire des anomalies de classification si les termes proposés ne sont pas réellement disjoints (flous), s'ils sont incomplets (terme manquant) ou imprécis (choix "autre").

Ce phénomène n'est pas propre à l'archéologie, mais en travaillant sur le long terme, cette discipline accumule des variantes dans ses référentiels de données, ce qui pénalise la recherche d'information. Des étapes de rétro-documentation sont nécessaires. C'est une problématique générique aux sciences du vivant : la variété des formes est difficilement mathématisable (Meyer, 2012) ; elles résistent aux classifications, très souvent arbitraires. L'usage de thésaurus, d'ontologie ou du web sémantique peut aider mais elle n'apporte que des réponses partielles (Bachimont et *al.*, 2011), d'autant plus que des incertitudes et variations s'insinuent à toutes les étapes de la chaîne de production de la connaissance.

Et si ces problèmes sont connus depuis longtemps, ils n'ont toujours pas trouvé de solutions satisfaisantes : le code structure et réduit l'espace de liberté, l'enjeu est donc de cadrer la saisie, ni trop ni trop peu, pour recueillir la nouveauté en évitant l'anarchie. Ces contraintes, inhabituelles dans de nombreux systèmes informatiques, en particulier de gestion, définissent une autre particularité du travail à l'ère numérique : le besoin de laisser la place à la nouveauté.

2.7. Gérer la combinatoire

Une particularité dans la gestion des processus, qui relève de la combinatoire, clôt ce panorama. Les étapes sont clairement identifiées mais l'aléatoire issu du terrain conduit à une variété des enchaînements. Par exemple, certains objets devront subir un traitement de stabilisation au plus tôt afin d'éviter qu'ils ne se dégradent à l'air libre. D'autres pourront être stockés en attente d'une description ultérieure du lot dont ils font partie. Cette souplesse nécessaire appelle une organisation de la saisie d'information particulière.

L'analyse de la chaîne de production a permis de préciser le rôle du numérique et les orientations nécessaires pour assurer une fluidité et interopérabilité, ceci en exploitant au mieux le potentiel des nouveaux outils de la boîte à outils de l'archéologue, qui évolue régulièrement. Les besoins de gestion s'accroissent par la multiplication des possibles et le travail en réseau appelle à la mise en place de nouveaux outils informatiques pour une bonne coordination. Se pose alors la question de la centralisation, qui s'impose naturellement mais a pour effet de concentrer à la fois les pouvoirs et les risques d'exclusion. Pour limiter ces effets, une stratégie consiste à définir des formats communs et des protocoles d'échanges. Afin d'éviter l'enfermement dans un système rigide dans lequel les processus finissent par piloter l'activité, un modèle ouvert est préférable. C'est la direction donnée à nos travaux de recherche et l'orientation préconisée, d'autant plus qu'il est compliqué de structurer l'information. L'équipe partage ce constat. Pour ne pas "se faire manger" par les algorithmes et le numérique, il faut partager l'information primaire et ses relations le plus tôt possible. La priorité est ainsi d'expliquer ce que l'on produit (dedans) et le transmettre (dehors), pour favoriser la construction de sens, qui pourra émerger du processus naturel d'interconnexion, selon la boucle informer-s'informer précédemment évoquée.

La troisième partie s'ouvre par une mise en perspective de ces premiers résultats par rapport à la méthodologie employée.

3. Analyse et discussion relatives aux aspects méthodo-théoriques

3.1. Préambule

Nous présentons dans cette troisième partie une extension encore embryonnaire de la modélisation de la transformation des organisations à partir de graines d'information. Cette recherche s'inscrit dans la démarche transdisciplinaire (Nicolescu, 1996). En privilégiant à la classification traditionnelle une vision systémique inspirée de *l'anneau des disciplines* (Bailly, 2010), elle conduit à identifier et harmoniser des représentations corrélées, dépassant les clivages intra et inter disciplinaires³.

La construction du modèle des graines d'information est progressive, suivant un raisonnement de type abductif, avec une validation itérative des hypothèses. Le développement du modèle est alimentée par une double source : des interactions avec le terrain et des constructions issues de modèles préexistants. Son évolution s'inscrit d'ailleurs pleinement dans le modèle des graines, en s'appuyant sur la récursivité, au cœur du concept de holon (cf. encadré 4.). Elle est la source d'une heuristique qui permet d'analyser des situations concrètes en vue d'éclairer des situations de blocage dans la transformation des organisations mais également d'ouvrir vers de nouvelles opportunités.

³ Le périmètre des disciplines ayant souvent été délimité par un héritage positiviste.

Encadré 4 : Du holon à la graine d'information

La graine d'information s'appuie sur le concept de holon. Tout en prenant en compte les apports précédents (encadré 2), le holon est abordé selon une approche originale, en s'appuyant sur un formalisme mathématique, les mathématiques étant vues comme "la classification de toutes les « structures » possibles" (Sawyer, 1966 : 10). Notons qu'à son premier stade de développement, cette démarche fait écho à celle suivie par Lacan avec ses *mathèmes*.

À La vision biface de Koestler, qui permettait de mettre en évidence l'effet Janus, est substituée une représentation à trois facettes qui distingue l'unité, notée (1), la partie d'un tout, notée (1 \ n), l'ensemble de parties, notée (1 / n), qui se traduit également par (n \ 1). Si mathématiquement les deux expressions (1/n) et (n \ 1) sont équivalentes, elles expriment cependant une différence : les signes "/" et "\", pour respectivement "sur" et "sous", ne portent pas les mêmes valeurs, puisque la position hiérarchique de l'unité s'inverse. Ces trois vues traduisent la totalité (n \ 1), l'unité (1), la pluralité (1 \ n), c'est-à-dire un holon parmi d'autres. Notons que ces trois notions – totalité, unité, pluralité – sont en corrélation avec la table des catégories de l'entendement de Kant. Dans cette configuration, le holon est appelé graine et s'exprime ainsi⁴ : $G = (n \ 1).(1).(1 \ n)$

Cette représentation présente plusieurs intérêts. Elle permet de définir un ensemble d'opérations élémentaires de transformation, c'est-à-dire une « allagmatique » au sens de Simondon (2005). Sans développer cette théorie ici, quelques apports sont cependant présentés, qui alimentent notre réflexion sur le travail numérique.

3.2. Graines d'information et archéologie

Le modèle des graines d'information s'est révélé particulièrement compatible avec la démarche archéologique, en résonance avec les travaux de théoriciens comme Gardin précédemment cité, et ceux que l'on peut considérer comme ses successeurs, tels Djindjian (2016a, 2006b), puis Desachy (2008).

Au niveau général, l'adéquation de la méthodologie des graines d'information au domaine de l'archéologie peut s'expliquer par le partage de quelques fondamentaux : a) une dimension opératoire et ouverte : l'information produite résulte de l'interaction avec l'environnement, les dispositifs de collecte sont libres ; b) une approche minimaliste et sémantique : ne sont collectées que les unités potentiellement significatives ; c) une gestion de l'incertitude (Desachy, 2012) ; d) une méthode constructiviste : l'interprétation est construite à l'aide de relations entre les différents unités.

L'unité principale à partir de laquelle l'archéologue construit ses représentations est l'unité stratigraphique (US). Notre unité de représentation, la graine d'information, n'a pas été utilisée prioritairement pour traiter l'US car la base de données de Bibracte le faisait déjà. Elle a servi d'une part à la modélisation de l'activité pour représenter "qui fait quoi" (KI-FE-KOI), en continuité avec de précédents travaux dans le secteur du tourisme, et d'autre part à la modélisation des métadonnées associées aux ressources, comme les photographies ou les

⁴ On notera l'égalité suivante : $(1) = (n \ 1).(1 \ n)$ même si les deux "n" n'ont pas de raison d'être identiques. En tant qu'élément neutre de la multiplication, (1) se présente comme un pivot.

objets. Des travaux récents sur la base de données de Bibracte ont permis d'établir une correspondance manifeste entre les Chantiers, Interventions et US et les trois graines "FE". Dans le cadre d'une évolution du référentiel de données, une modélisation utilisant les graphes est en cours (Lacombe et al., à paraître).

3.3. Vers une nouvelle dynamique du travail

Les développements ci-dessous présentent un potentiel des graines d'information en relation avec la problématique des nouvelles dynamiques du travail, en particulier la possibilité d'une description combinée de l'externe, du dehors, c'est-à-dire du travail "sur le terrain", et de l'interne, du dedans, c'est-à-dire du travail de représentation. L'exploitation de ces possibilités reste émergente dans cette mission d'accompagnement, le souhait ayant été avant tout à favoriser l'appropriation progressive des concepts clés du numérique, équilibrant les processus d'accommodation et d'assimilation.

3.4. Développement de représentations à partir de la graine d'information

1) Le premier apport est la construction de représentations qui combinent des éléments de différents niveaux sans avoir besoin de disposer de l'ensemble des éléments qui participent à la construction. C'est évidemment le cas en archéologie, où on ne retrouve pas sur le terrain l'ensemble des composants des lieux de vie.

2) Le second apport est la simplification de traitement des relations dans la phase de description, ceci en considérant dans un premier temps⁵ l'ensemble des relations élémentaires entre deux graines, notées Ga et Gb, selon leur position respective, c'est-à-dire au même niveau ou à des niveaux différents. Les couples (0,0) (1,1) (0,1) (1,0) signifient respectivement : Ga et Gb ne sont pas en relation, sont au même niveau, Ga est dans Gb, Gb est dans Ga. Cela nous donne donc les trois relations suivantes : (Ga & Gb) ou (Ga @ Gb) ou (Gb @ Ga). Le symbole "&" représente une relation symétrique d'association et "@" une relation antisymétrique d'inclusion. Nous nommons respectivement "&, connecteur" et "@, conteneur", en les désignant globalement sous le terme de "constructeur", puisqu'ils servent à construire les relations entre graines. Ils permettent par exemple de modéliser les relations entre différentes entités d'un réseau de partenaires. Cette structuration est homologue aux relations entre concepts dans les thésaurus avec TA (Terme Associé), TG (Terme Générique), TS (Terme Spécifique).

3) La *Grille d'analyse* permet d'identifier, qualifier et représenter avec des graines d'information à la fois un élément concret, perçu au sein de la réalité, mais également des concepts abstraits. Si réunir connaissances et concepts dans un même système de représentation est un atout pour modéliser la créativité, à l'instar de la théorie C/K (Hatchuel et Weil, 2003), nous devons tenir compte de la spécificité de la matière-énergie d'une part, et de l'information d'autre part. En

⁵ Un troisième type de relation, de couplage, intervient au niveau de l'interprétation.

effet, la matière et l'énergie obéissent à la loi de conservation. Cela signifie que la représentation d'une ressource physique se doit d'être unique. Cela se traduit par "elle est dedans ou dehors", "le terrain est à fouiller ou fouillé" mais également "il n'y a qu'une place en haut du podium." L'espace physique est contraint, il n'y a donc pas de place pour tout le monde ! A l'inverse, une ressource informationnelle se réplique. Et si, par exemple, la taille de la parcelle de terrain fouillée par un archéologue dépend de celle des autres selon une logique additive-soustractive, chacun peut percevoir l'intégralité de la représentation du terrain, quelle que soit la modalité de l'image : dessin, photographie, modèle numérique. L'information s'inscrit dans une logique multiplicative et génératrice.

Le travail de l'archéologue consiste à produire de la connaissance. Il y a donc de la place pour tout le monde, bien entendu sous réserve d'un financement⁶. Se pose alors la question politique de la valorisation de la recherche archéologique, sachant que l'archéologie est une des portes d'entrée d'un circuit culturel, vers la valorisation du patrimoine et de ses retombées éducatives et touristiques. Ce sujet crucial sort de notre champ d'analyse et nous laissons pour l'instant son étude aux spécialistes.

4) La représentation avec les graines se structure en utilisant trois *Axes de projection* : $(n \setminus 1)$ sur l'axe Z représente le construit, porte l'organisation interne de la structure ; (1) sur l'axe X représente l'existence, porte la représentation de l'entité, désigne la chose, le soi pour l'humain ; $(1 \setminus n)$ sur l'axe Y représente l'opérateur, porte l'interaction de la structure avec son environnement. Sur chacun des axes se positionnent l'unité et le multiple : sur X, l'unité existe par rapport à d'autres ; sur Y, l'unité interagit avec d'autres ; sur Z, c'est une multitude de sous-unités qui composent l'unité.

Dans cette modélisation, nous pouvons également exprimer les relations entre les axes de la façon suivante : "&" représente la relation entre X et Y et "@" celle entre Z et X. Soit $p(G) = Z @ X \& Y$. Cette représentation s'applique aussi bien à une entité physique, animée ou non, qu'à un événement ou un concept. Les différentes natures de graines (Acteur, Rencontre, Ressource...) dérivent de cette projection.

5) Le point précédent permet d'introduire deux domaines complémentaires, celui de l'effectivité porté par l'Axe Y, et celui de l'affectivité porté par l'Axe Z, en corrélation avec le domaine du sociologique, sur Y, et du psychologique, sur Z. L'Axe X, à l'interface de ces deux domaines, nous conduit alors à positionner les émotions à l'intersection de X et Y, et les sentiments, entendus comme la perception des émotions (Damasio, 2017), à l'intersection entre X et Z. Le numérique est aujourd'hui en capacité de s'emparer du champ des émotions, tout en analysant son influence sur les sentiments.

⁶ Notons que depuis la mise en place du régime de change flottant, la monnaie est de nature purement informationnelle. C'est donc un potentiel de transformation.

Ce dernier point de vue est précieux pour analyser l'information en tant que potentiel de transformation sur les organisations et les acteurs, ainsi que leurs rapports aux technologies numériques. En effet, le développement de la pensée scientifique est construit sur le perceptible et le reproductible : il a principalement investi le domaine de l'effectivité grâce en particulier aux découvertes des lois de la physique, comme la loi de conservation de l'énergie. La difficulté d'isoler l'objet d'étude de son contexte et parfois la difficulté, voire l'impossibilité, de reproduire des phénomènes psychiques sont sans doute la cause du développement plus tardif des sciences humaines et sociales par rapport aux sciences du monde naturel.

En utilisant un langage commun, la modélisation avec les graines vise à construire des représentations de ces domaines. A titre d'exemple, nous prenons les fonctions du langage, locutoire, illocutoire, perlocutoire (Austin, 1962). La demande "est-ce que tu as la truelle ?" qui correspond à la fonction locutoire, est placée sur l'Axe X, existentiel. La fonction perlocutoire, "passe-moi la truelle", se positionne sur l'axe Y, elle traduit l'interaction attendue. L'axe Z porte alors l'intention "je voudrais utiliser la truelle", située dans le domaine organisationnel. Cette recherche nous fait également entrevoir des possibilités de représentation de différentes notions issues de la psychologie : les processus d'accommodation et d'assimilation de Piaget, l'haptonomie, science de l'affectivité développée par Frans Veldman, la seconde topique de Freud ainsi que les registres du langage de Lacan.

Nous terminerons ces investigations en introduisant la notion de puissance, qui dans son premier sens désigne la "faculté de produire un effet". (CNRTL).

3.5. Puissance et travail de la graine d'information

Les considérations ci-dessous restent spéculatives, elles illustrent cependant les dernières avancées de nos recherches. Pour doter la graine d'information du concept de puissance nous reprenons la définition issue de la physique : "D'une manière générale, la puissance est le produit d'une « variable d'effort » (force, couple, pression, tension, etc.) nécessaire à la mise en mouvement contre la résistance du système, par une « variable de flux » (vitesse, vitesse angulaire, débit, intensité du courant, etc.) entretenu malgré cette résistance" (source Wikipédia). Il existe ainsi plusieurs formes de puissance en physique. Par exemple, la puissance électrique, notée P, est définie comme le produit de la tension, notée U, par l'intensité, notée I, soit $P=U.I$. Notons que chacun de ces termes, tension et intensité, sont employés tant en psychologie qu'en sociologie. Sur ces principes, nous définissons la puissance de notre graine P(G), qui peut s'exprimer dans son espace de construction (interne) ainsi que dans son espace d'interaction (externe). Ces deux formes de puissances sont régulées par une troisième forme, que nous qualifions de puissance de contrôle, qui agit tel un filtre. Nous retrouvons la logique du système trois de Houdé précédemment évoqué.

Sur les hypothèses précédentes, nous pouvons également introduire la notion physique de travail, noté W , qui s'exprime par le produit de la puissance par une durée, soit $W=P.\Delta t$. Comme la puissance, le travail se décline selon la forme d'énergie considérée. Par exemple, l'équation $W=p.\Delta v$ signifie que le travail des forces de pression se calcule par le produit de la pression par la différence de volume. Et comme le facteur temps sonne toujours deux fois, deux temporalités sont à considérer, celle de l'interaction externe, par exemple avec des dispositifs numériques qui fonctionnent à haute fréquence, et celle de la construction interne, au rythme de l'organique. Les différences de vitesses sont sources de tension. L'effet d'entraînement et d'accélération induit par les technologies numériques appelle la recherche d'un effet de résonance (Rosa, 2018).

En nous appuyant sur les équations de la physique, pourrions-nous expliquer avec des graines d'information l'évolution des organisations ? Difficile d'y répondre aujourd'hui, car nous n'avons fait qu'effleurer quelques pistes, cherchant avant tout à poser les bases d'une recherche opérationnelle. Cependant, un récent prototype de graphe organisationnel vient d'ouvrir une voie permettant d'aborder prochainement les étapes de calcul afin d'évaluer ces hypothèses de recherche⁷.

3.6. Le numérique et l'archéologue : des champignons ?

Les systèmes numériques semblent se développer et évoluer selon des lois homologues à celles du vivant : sélection/reproduction, compétition/collaboration, reconnaissance de formes/ apprentissage en Intelligence Artificielle (IA). Prenant en compte cette dimension organique du numérique, nous constatons qu'il agit comme un *champignon*. Dans le règne du vivant, le champignon occupe une place particulière, transformant la matière organique par *décomposition* (comme la bombe à fragmentation) pour permettre la *régénération*. Cette fonction antagoniste est occultée si l'attention se focalise sur la perte de l'existant. Tout se joue ensuite au niveau du sens (direction) de la régénération. Peut-être que le numérique, qui permet de décupler la sensibilité (multiplicité des capteurs) et d'accompagner l'intelligibilité (calculateur et apprentissage avec l'IA), aidera ainsi à comprendre les principes d'organisation du vivant et du conscient ? Suite à la compréhension des transformations de la matière, avec la découverte des interactions fondamentales qui a conduit au développement de systèmes déséquilibrés (consommateurs d'énergie et destructeurs d'écosystèmes), arrive aujourd'hui la nécessité de comprendre en profondeur le fonctionnement des écosystèmes, c'est-à-dire de l'organisation du vivant. En décomposant les problèmes en éléments simples, donc en cassant les relations, la méthode scientifique se heurte à une limite.

Le travail de l'archéologue peut également être comparé à celui du champignon car cette transformation de la matière (du site de fouille) en information

⁷ Nous nous engageons cependant dans une voie que d'autres suivent déjà avec des résultats surprenants, comme l'éclairage thermodynamique de l'évolution (Roddier, 2012).

(publications scientifiques) est assimilable à un processus de décomposition puis de régénération. Ce travail combine *faire* (axe opérationnel, de transformation), *dire* (axe existentiel, d'information sur ce qui est retrouvé) et *savoir* (axe architectural, d'organisation des connaissances). Le découpage du travail et sa répartition dépendent de nombreux facteurs, d'ordre économique (financement), technique (outillage) et humains (capacités). Il y a donc théoriquement de la place pour tout le monde.

3.7. Conclusion ouverte : de la place pour tout le monde...

Pour résumer notre étude, nous avons fait le constat que les influences du numérique sur le travail sont paradoxales à plusieurs niveaux : d'un côté, elles ouvrent le champ des possibles, de l'autre elles les limitent par des algorithmes normatifs. D'un côté, elles accélèrent les processus, de l'autre elles consomment du temps. Une compréhension approfondie de ce rapport à l'espace et au temps est nécessaire pour envisager des constructions qui respectent à la fois le point de vue et les intérêts des individus et des collectifs, sur différents niveaux. L'équilibre entre les deux est précaire, c'est une question de territoire. Les places sont donc loin d'être établies mais les algorithmes nous entraînent déjà à grande vitesse dans un monde compétitif où le "pousse-toi de là que je m'y mette !" semble pour l'instant s'imposer dans de nombreux secteurs. Comme c'est le cas pour le fonctionnement du vivant, la gouvernance algorithmique nous fait entrer dans un cycle de reproduction/sélection, accéléré par la machine, qui envahit notre espace de vie et fragmente notre temps, mais surtout le conditionne pour rentrer dans un cadre préformaté appauvrissant, et finir par nous en exclure, l'ayant vidé de son sens.

La gestion de l'information ne se réduit cependant pas à une approche algorithmique centrée sur l'effectivité. En suivant le chemin de la construction des connaissances, voie de l'archéologie, nous constatons qu'il y a théoriquement de la place pour tout le monde. Cette place est à prendre mais, pour cela, nous avons sans doute besoin d'autres outils de perception et d'autres méthodes de gestion de l'information, car les effets du numérique s'appliquent à de multiples échelles, dont certaines sortent du cadre habituel de notre conscience. D'autant plus qu'une fois intégrée, la technologie tend à se faire oublier. C'est avant tout notre espace psychique qui est à reconquérir.

Nos représentations sont historiquement construites à l'aide des langues naturelles, complétées depuis moins d'un siècle par les langages formels, qui ne peuvent traiter que le calculable. Ces deux voies nous paraissent insuffisantes pour aborder à l'échelle humaine la multitude des sens que porte virtuellement le numérique, afin d'agir en conscience au niveau individuel, et en cohérence au niveau collectif. C'est pourquoi nous essayons, en nous inspirant de modèles de représentations adaptées à la description du vivant, comme le holon, et en prenant en compte les lois et principes connus de la physique, d'apporter un autre éclairage. Comprendre le tissu des relations complexes entre nos organisations et les transformations induites par le numérique est un défi à relever aujourd'hui,

en particulier face au développement rapide de l'intelligence artificielle, moteur auquel nous devons donner du sens (Villani, 2018), car il fixe les nouvelles dynamiques du travail, et ceci d'autant plus que son cadre éthique est encore loin d'être établi, et sa régulation seulement au stade de promesses (Guillaud, 2019).

En perspective, la double métaphore du champignon, avec le numérique et l'archéologue, nous invite à recentrer la question de la spatialité, « la place pour tout le monde », sur celle de la temporalité. Il s'agit de savoir qui est le maître du temps, c'est-à-dire de l'instant (et donc de la mémoire), de la durée avec ses repères chronologiques associés, mais surtout de la période. Pour engager ce débat, rappelons que nos derniers travaux ont mis en évidence un cycle de vie dans le développement psychosocial de l'humain, qui semble répondre à une équation parabolique (Lacombe, 2021:434), équilibrant interne et externe, et dont la fréquence est d'ordre cosmique (Lacombe, 2021:442). Si donc la quête de sens passe par la résonance, la question devient celle du couplage entre exciteur et résonateur, c'est-à-dire du rapport harmonieux entre l'archéologue et l'organisation sociale (passée mais explorée pour la faire revivre), l'autre (ceux avec qui cette tâche est partagée), et la technique (l'organe), l'enjeu étant d'accorder sa fréquence élevée avec celle du parlêtre.

Nous tenons à remercier l'ensemble des participants aux ateliers du programme Bibracte Numérique initié par Vincent Guichard, tant internes, en particulier les autres pilotes, Laïla Ayache, Raphaël Moreau, Quentin Verriez, Arnaud Baratin, qu'externes, comme Jean-Pierre Girard, avec lesquels nous avons eu le plaisir d'échanger pour co-construire ces connaissances. La dernière actualisation de l'article a également bénéficié des échanges avec de nouveaux interlocuteurs tels Guillaume Reich, Miled Rousset et Bruno Desachy.

Bibliographie

- Austin, J. L., & Lane, G. (1991), *Quand dire, c'est faire - How to do things with words*, Seuil
- Bachimont, B. (2004), *Arts et Sciences du numérique : ingénierie des connaissances et critique de la raison computationnelle*, HDR, Université de Technologie de Compiègne
- Bachimont, B. (2008), *Quand le calcul s'incarne : l'interaction avec les artefacts numériques*, Consulté à l'adresse liris.cnrs.fr/~couplage/Presentations/presentation_BrunoBachimont.ppt
- Bachimont, B., Gandon, F., Poupeau, G., Vatan, B., Troncy, R., Pouyllau, S., ... Zacklad, M. (2011), Enjeux et technologies : des données au sens, *Documentaliste-Sciences de l'Information*, Vol. 48(4), pp. 24-41.
- Bailly, F. (2010), L'anneau des disciplines. *Res-Systemica*, 8. Consulté à l'adresse <http://www.res-systemica.org/afscet/resSystemica/bailly/bailly.html>
- Bautier, R. (2017), Quelle place pour le logicisme dans l'organisation et la communication des connaissances ? *Fondements épistémologiques et théoriques de la science de l'information*, Présenté à ISKO France 2017
- Bonnet, D. (2007), *Le pilotage de la transformation en environnement de coopération inter-organisationnelle : essence socio-économique de la transformation et des stratégies de*

transformations (Lyon 3), Consulté à l'adresse
<http://www.theses.fr/2007LYO33025>

- Bonnet, D., Tessier, N., & David, P. (2016), *Le travail du sens dans les organisations: de la souffrance au travail à la reconnaissance et à la considération*. Institut Psychanalyse & management (France).
- Breton, P., & Proulx, S. (1994), *L'explosion de la communication : la naissance d'une nouvelle idéologie*, La Découverte.
- Casilli, A. A., & Méda, D. (2019), *En attendant les robots : Enquête sur le travail du clic*.
- Charlier, J.-E., & Moens, F. (Éd.), (2007), *Observer, décrire, interpréter: un état des méthodes en sciences sociales*, Institut National de Recherche Pédagogique.
- Damasio, A. R. (2017), *L'ordre étrange des choses: la vie, les émotions et la fabrique de la culture*, Odile Jacob.
- Desachy, B. (2008), *De la formalisation du traitement des données stratigraphiques en archéologie de terrain*, Thèse de Doctorat, sous la direction de Joëlle Burnouf, Université Panthéon-Sorbonne - Paris I, Consulté à l'adresse <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00406241/document>
- Desachy, B. (2012), *Formaliser le raisonnement chronologique et son incertitude en archéologie de terrain*, Cybergeo : European Journal of Geography, Consulté à l'adresse <http://journals.openedition.org/cybergeo/25233>
- Dessalles, J.-L., Gaucherel, C., & Gouyon, P.-H. (2016), *Le fil de la vie : la face immatérielle du vivant*, Odile Jacob .
- Djindjian, F. (2016a), Archéologie, de l'analogique au numérique : évolution technique ou révolution méthodologique ? *Les nouvelles de l'archéologie*, (146), 6-11.
- Djindjian, F. (2016b), Jean-Claude Gardin (1925-2013), un archéologue libre ! *Les nouvelles de l'archéologie*, (144), pp. 4-9.
- Elias, N. (1991), *La Société des individus*, Fayard.
- Ertzscheid, O. (2011), NTAD : Soyons pragmatiques, n'ayons l'air de rien, Consulté à l'adresse https://www.affordance.info/mon_weblog/2011/04/soyons-pragmatiques-nayons-lair-de-rien.html
- Eyal, N., & Hoover, R. (2014), *Hooked : how to build habit-forming products*, Portfolio Penguin.
- Fogg, B. J. (2003), *Persuasive technology: using computers to change what we think and do*, Morgan Kaufmann Publishers.
- Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2017), The future of employment : How susceptible are jobs to computerisation ? *Technological Forecasting and Social Change*, 114, pp. 254-280.
- Gardin, J.-C. (1979), *Une archéologie théorique*, Hachette.
- Gardin, J.-C. (1999), Archéologie, formalisation et sciences sociales. *Sociologie et sociétés*, 31(1), 119.
- Gardin, J.-C., & Ennals, R. (1988), *Artificial intelligence and expert systems : case studies in the knowledge domain of archaeology*, Horwood.
- Goody, J., Bazin, J., & Bensa, A. (1979), *La Raison graphique : la domestication de la pensée sauvage*, Les Editions de Minuit.

- Guichard, V. (2018), *Programme quadriennal de recherche 2017-2020 sur le Mont-Beuwray. Rapport intermédiaire 2018*, p. 352, Consulté à l'adresse <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-02001397>
- Guillaud, H. (2019), Intelligence artificielle : des limites de l'éthique aux promesses de la régulation, Consulté 26 avril 2019, à l'adresse <http://www.internetactu.net/2019/04/18/intelligence-artificielle-des-limites-de-lethique-aux-promesses-de-la-regulation/>
- Harris E.-C. (1979), *Principles of Archaeological Stratigraphy*, London, Academic Press.
- Hatchuel, A., & Weil, B. (2003), A new approach to innovative design: an introduction to C-K theory. *DS 31: Proceedings of ICED 03, the 14th International Conference on Engineering Design*.
- Houdé O. (2014), *Apprendre à résister*, Le Pommier.
- Houdé O. (2019), *L'intelligence n'est pas un algorithme*, Odile Jacob.
- Koestler, A. (2013), *Le Cheval Dans La Locomotive*, Les Belles Lettres.
- Lacan, J. (1987), « Joyce le symptôme II », dans Joyce avec Lacan, Paris, Navarin, <https://gallica.bnf.fr/ark:/12148/bpt6k3322752m/>
- Lacombe, É. (2016), Graines d'information et schémas de transformation. In Y. Barlette, D. Bonnet, M. Plantié, & P.-M. Riccio (Éd.), *Désordres numériques : incertitudes et opportunités*, Presses des Mines, pp. 108-124.
- Lacombe, É. (2017), *Les 5 rôles des Points de Connexions, un retour d'expérience dans la gestion de Graines d'Information par un réseau d'acteurs du tourisme*. Présenté à 10e Journées d'études TIC.IS, Déconnexion des connexions.
- Lacombe, É. (2021), *Transformation numérique des organisations en réseau : les potentiels d'une schématisation dynamique de l'information*. Sciences de l'information et de la communication. Université Michel de Montaigne - Bordeaux III, 2021. Français. (NNT : 2021BOR30016). (tel-03463049) <http://www.theses.fr/2021BOR30016>
- Lacombe, É., Reich, G., Durost, S., Girard, J.P., & Rousset, M., (à paraître), *Explorer la cité par le vocabulaire : le thésaurus et les graphes comme architecture heuristique au service de l'archéologie*, Presses des Mines.
- Le Ludec, C., Tubaro, P., & Casilli, A. A. (2019), Combien de personnes micro-travaillent en France ? Estimer l'ampleur d'une nouvelle forme de travail, *i3Working Papers Series, 19-SES-02*.
- Lessig, L. (2000, janvier 1), *Code Is Law*. Consulté 25 avril 2019, à l'adresse <https://harvardmagazine.com/2000/01/code-is-law-html>
- Lupasco S. (1951), *Le principe d'antagonisme et la logique de l'énergie*, Hermann et Cie — réédition, Le Rocher, 1987.
- Minsky M. (1988), *La société de l'esprit*, InterEditions.
- Nicolescu, B. (1996), *La transdisciplinarité : manifeste*, Éditions du Rocher.
- Pariser, E. (2011), *The filter bubble : what the Internet is hiding from you*, Penguin Press.
- Porat, M. U. (1977), *The information economy: definition and measurement*, United States, Dept. of Commerce, Office of Telecommunications.
- Roddier, F. (2012), *Thermodynamique de l'évolution : un essai de thermo-bio-sociologie*, Éd. Parole.
- Rosa, H. (2018), *Résonance : une sociologie de la relation au monde*, La Découverte.

- Rosenblat, A. (2018), *Uberland How algorithm are rewriting the rules of work*, University of California Press.
- Sawyer, W. W. (1966), *Introduction aux mathématiques*, Editions Payot.
- Soler, C. (2008), « Du parlêtre », *L'en-je lacanien*, 11, pp. 23-33. <https://doi.org/10.3917/enje.011.0023>
- Simondon, G. (2005), *L'individuation à la lumière des notions de forme et d'information*, Million.
- Villani, C. (2018), *Donner un sens à l'intelligence artificielle Pour une stratégie nationale et européenne*, Consulté à l'adresse <http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid128577/rapport-de-cedric-villani-donner-un-sens-a-l-intelligence-artificielle-ia.html>
- Wheeler, R. E. M. (1954), *Archaeology from the earth*, Clarendon Press, Londres — traduction française (1989) : *Archéologie. La voix de la terre*, Edisud, Aix-en-Provence.
- Wilber, K., & Dancelme, K. (2014), *Une théorie de tout, une vision intégrale pour les affaires, la politique, la science et la spiritualité*, Almora.
- Zacklad, M. (2003), *Annotation collective en conception : théorisation de la notion de « Document pour l'Action » et de sa lecture/écriture hypertextuelle collective au travers du processus annotatif*, Présenté à journée Connaissances et Documents du GDR 13, Paris.
- Zacklad, M. (2019), présentation du séminaire *Transition numérique, une approche info-communicationnelle ?*, AAC de la revue ATIC (Approches Théoriques en Information Communication).

Les limites de l'intégration à l'embauche des jeunes à faible capital scolaire ou le mythe de Sisyphe pour le recruteur

Jérôme CAMP

Psychologue clinicien

Psychanalyste

Chef d'entreprise

Doctorant, UCO d'Angers,

Laboratoire RPpsy (EA 4050)

Résumé : Les jeunes à faibles capital scolaire sont réputés difficiles à recruter, *a fortiori*, depuis la crise du COVID. Nous examinerons les questions du défaut d'identification symbolique et du transfert, tant à l'embauche qu'à l'intégration en entreprise. Cet article traite d'une expérience longitudinale d'un recruteur dans un secteur en tension, où le sous-effectif est chronique. La réflexion face à la répétition des ratages, se nourrit de la psychanalyse lacanienne et mettra en avant la question du désir chez le sujet-travailleur articulée à un défaut d'identification à un trait unaire lié au travail, soit un trou logé dans l'Idéal du moi. Nous verrons comment le discours capitaliste fait barrage au désir. Le rôle de la *lathouse* comme objet *a* en toc, aurait pour conséquences inhibition, symptôme et angoisse.

Mots clés : jeunes à faible capital scolaire – recrutement – Idéal du Moi – transfert – lathouse

Abstract: Young people with a poor level of education are hard to recruit and maintain in company. Lacanian psychoanalysis may help to understand questions of desire and default of symbolic order. Single stroke in the ideal-me will be studied too. We will also question the transfer in its psychoanalytic sense, both to the hiring and the integration of the young person in company. We shall see how capitalist discourse blocks desire. The role of the lathouse as an object has in toc, would have as consequences inhibition, symptom and anxiety.

Key words : young people with poor level of education – recruiting – ego ideal – transfer – *lathouse*

INTRODUCTION AU RECRUTEMENT DES JEUNES A FAIBLE CAPITAL SCOLAIRE

Notre constat en 2019 partait du fait que la littérature des sciences de gestion s'est peu intéressée à l'intégration des jeunes à faible capital scolaire (JFCS) à l'embauche en entreprise. Notons qu'à cette date, seulement 3 thèses en France se référaient directement à cette thématique précise (Lacaze, 2001 ; Dufour, 2008 ; Saboune, 2012). De par notre pratique de chef d'entreprise formé à la psychanalyse, nous avons pu constater, de manière empirique et récurrente, plusieurs difficultés notables que nous souhaiterions interroger ici. Premièrement, malgré un discours médiatique convenu, nous avons de grandes difficultés à rencontrer ces jeunes. Nous sommes en perpétuelle recherche de candidats car le sous-effectif de JFCS dans nos rangs est devenu chronique. De surcroît, depuis la crise du COVID, un point de basculement s'est opéré : notre adresse de messages vocaux demeure sans réponse et nombre de prises de RDV validés par les sujets qui en apparence répondent d'une place d'énonciation, restent non honorés. Autrement dit, notre adresse à l'Autre est devenue sans retour. Au « *Che vuoi ?* », que me veut l'Autre (Lacan, 1960 : 299), adressé par nous, le Coronavirus aura, semble-t-il, fait chuter l'objet voix sans retour espéré. Deuxièmement, nous constatons que ces jeunes sont particulièrement difficiles à intégrer et à pérenniser dans l'entreprise. Les abandons de poste sous forme de passages à l'acte, sans courrier ni préavis, avec des soldes de tout compte qui restent en souffrance sur notre bureau, se multiplient de manière alarmante. Ou encore, des renouvellements de contrat refusés par le jeune. Nous sommes donc perpétuellement en recherche de ces JFCS dont l'absence est devenue cause de notre désir de recruteur.

De ces réalités accentuées entre 2019 et 2022, résulte un turn-over important, que nous avons souhaité interroger à l'aune des recherches effectuées sur les thématiques du recrutement des JFCS, de leur intégration et de la rupture du contrat psychologique dans leurs débuts en entreprise. Avec pour clé de lecture le désir inconscient de ces jeunes travailleurs mis en dialectique avec les attentes organisationnelles. Nous verrons comment la dimension imaginaire met en échec toute fonction symbolique d'ancrage au travail, en écho à la chute du Nom-du-Père, et cela dans un certain déterminisme avant même l'embauche, avant toute mise en relation que nous qualifierions de transférentielle. L'une de nos hypothèses traitée ici serait qu'au défaut d'identification au trait unaire chez le père, soit un trou dans le symbolique pour ces jeunes sujets, viendrait se substituer l'arrimage à l'objet *lathouse*. En cas de défaut de la *lathouse* produite incessamment par le discours capitaliste, c'est l'angoisse qui surgit avec selon nous une haine sans objet. En d'autres termes, les gadgets produits par le discours capitaliste auraient cet effet paradoxal au sein même de l'entreprise où nous les produisons, de mettre en échec les jeunes à l'embauche et dans leur intégration professionnelle. Soit un système capitaliste autophage et voué à la crevaision, comme le soulignent Jappe (2017) et Lacan (1972).

Aussi, nous apporterons un regard critique afin d'ouvrir sur la question technique consistant à identifier comment réintroduire le sujet désirant dans la sphère du travail. En sus du trait unaire, nous nous demanderons ainsi ce qui du côté de la *lathouse* ferait échec à la valeur du travail dans l'instance de l'Idéal du moi. La piste d'une identification à un quelconque trait unaire dans l'Autre organisationnel incarné sur le plan imaginaire par les leaders-managers sera évoquée.

CONTEXTE DE CETTE RECHERCHE EN RECRUTEMENT

Notre clinique s'étale sur une durée de 14 années d'exercice en tant que dirigeant de points de vente dans des PME à taille humaine de 6 à 20 collaborateurs.

Comme dans tout système capitaliste, la plus-value du travail ou plus-de-jouir, est toujours captée par un Autre extérieur au travailleur, un maître qui en somme met le sujet au travail et produit les signifiants-maîtres qui l'épinglent en tant qu'il est pris dans le langage. C'est le principe-même du discours du maître où la production de l'objet *a* fait retour au S1 aux commandes grâce à l'entremise du savoir-faire du prolétaire. Depuis le XXème siècle, nous avons affaire au discours du maître moderne pervers, à savoir la torsion produite par le discours capitaliste. Dans le cas présent, le chef d'entreprise en position de maître, enjoint au salarié lié à lui symboliquement par le contrat de travail, de produire à partir de son savoir-faire dont l'entrepreneur ne dispose pas (ou plus), un objet « a », le plus-de-jouir, qui lui fera retour. Le salarié est quant à lui rémunéré là où le chef d'entreprise accumule le surtravail sous forme de capital. Ce sont les développements de Marx repris à sa suite par Lacan dans ses séminaires XVI (1968-1969) et XVII (1969-1970).

Une fois ces éléments contextuels et théoriques rappelés, il est à souligner que nous recrutons toujours dans un secteur dit en tension selon Pole Emploi, c'est-à-dire où l'offre d'emploi est tendancielleme nt supérieure à la demande, forme paradoxale qui s'oppose à la pénurie de travail en France où le chômage est jugé structurel selon le prix Nobel d'économie Jean Tirole (2016 : 316 ; 325). Rappelons à ce titre que chaque année les médias font mention en France d'un nombre d'offres d'emploi supérieur au nombre de chômeurs. Cette donnée pour le moins renversante interroge de fait le non-rapport sexuel, non-rapport des jouissances, souligné par Lacan (1972-1973 : 17). Il n'y a pas de rapport symétrique entre l'offre et la demande, ni entre les jouissances des acteurs du marché de l'emploi, contrairement à l'adage de la théorie économique néoclassique, mais bien un ratage systématique entre d'un côté le besoin de main d'œuvre chez l'entrepreneur et de l'autre côté le désir évanescant des jeunes demandeurs d'emploi. Au fond, quelle est la vraie demande de ces derniers ? De l'amour comme dans le transfert en cure analytique ? De l'argent, étalon de tous les plus-de-jouir en toc réunis ? Un père imaginaire faute d'identification au trait unaire symbolique ?

Notre activité en ressources humaines se situe dans le secteur tertiaire de la vente spécialisée en magasin, pour laquelle l'offre d'études et de nouveaux diplômés est importante. Le nombre de diplômés spécialisés et dédiés à notre filière, formés ainsi au Bac Pro sur 3 ans, est supérieur au nombre de postes pourvus et à pourvoir. Trop d'étudiants, puis trop de diplômés, mais paradoxalement un sous-effectif chronique et structurel dans nos entreprises. Ce dernier oblige le recruteur à sans cesse remettre l'ouvrage sur le métier, à l'image de Sisyphe et de son rocher invariablement repoussé. Quel serait la cause principale de cette répétition d'un ratage qui ferait manque dans l'Autre, l'entreprise en tant que grand Autre barré noté $S(\overline{A})$, au regard de la psychanalyse appliquée au cas des jeunes à faible capital scolaire ?

DES ACTEURS EN JEU : AUTRE PARENTAL - ENSEIGNANT - RECRUTEUR - MANAGER - JFCS

D'un point de vue sociologique, les jeunes à faible capital scolaire sont les 18-25 ans détenteurs d'un BEP ou moins. Les auteurs tels que Dufour, Lacaze (2010) et Andiappan (2018), ont étudié la tranche des 18-30 ans, laquelle est en adéquation avec nos recrues. Nous souhaiterions élargir le périmètre des diplômés des JFCS au Bac Pro, là où les auteurs ont pour plafond le BEP. En effet, nous avons observé les mêmes invariants dans le comportement au travail des jeunes jusqu'à l'âge symbolique de 30 ans et dont le diplôme n'excéderait pas le Bac Pro.

Dans le cadre du recrutement des JFCS, plusieurs caractéristiques communes sont repérables. Premièrement, il y a le bain langagier dans l'éducation de ces jeunes qui façonne leur vision du monde du travail et alimente leurs premières attentes envers l'entreprise. Notons simplement que les signifiants en circulation chez eux, soit émanant de l'Autre parental qui les façonne en tant que sujet de leur inconscient, ne se recourent pas nécessairement avec les signifiants en circulation dans l'entreprise, soit l'Autre du salarié devenu adulte. Deuxièmement, le jeune est façonné par le discours professoral, et plus particulièrement celui qui est véhiculé au lycée professionnel où l'objectif est de les former au métier qu'ils visent dans l'intitulé de leur diplôme spécialisé. Dans le cas où le discours des formateurs ne permettrait plus d'appréhender le réel de l'entreprise auquel les JFCS seront confrontés et dans le cas où les signifiants de l'Autre étudiant ne se recouperaient pas avec ceux de l'Autre entrepreneurial, un nouveau non-rapport s'érige. Le nouage symbolique ne peut avoir lieu. Troisièmement, il y a le rôle du recruteur. Celui-ci constituait l'une de nos missions en tant que cadre-dirigeant et le discours que nous produisions alors permettait de « vendre » une image de l'entreprise aux jeunes postulants. Or, à l'instar du discours enseignant au lycée, l'image ainsi produite de l'entreprise par le recruteur, est structurellement en décalage avec le réel de cette dernière, puisque qu'après le recrutement, d'autres interlocuteurs viendront ensuite en lieu et place de managers directs avec leur propre discours et leurs signifiants-maîtres.

Les S1 qui pourraient accrocher le jeune sujet, sont donc en perpétuel glissement. Ils relèveraient davantage de la métonymie que de la métaphore comme le rappelle Lesourd (2006 : 99), qui pointe que le discours post-moderne s'oppose à celui du maître et de sa « métonimisation » de l'objet, car il laisse entrevoir une adéquation entre l'objet et le sujet. De fait, l'arrimage constant à l'objet de consommation sur fond de désarrimage au signifiant comme premier effet de désubjectivation du discours capitaliste, engendre un sujet non assujéti au langage et au signifiant, avec un objet qui ne lui échappe plus et ne relance pas son désir, soit un sujet assujéti à rien selon Lesourd (2006 : 114-115). Dans le cas des JFCS, il s'agirait de néo-sujets assujéti à aucun maître qui pourrait les nommer pour les structurer. Cela semble s'exprimer ici dans le non-rapport de ces jeunes aux signifiants liés au monde du travail et de l'entreprise.

LE MANQUE-A-JOUIR DE LA VALEUR D'ECHANGE DU DIPLOME EN CHUTE LIBRE

Lors de nos dix premières années d'exercice professionnel en entreprise, nous avons constaté un affaissement croissant du niveau scolaire de base en Bac Pro, dans les matières fondamentales que sont le français et les mathématiques. A noter qu'à la fin des années 90, dans notre secteur d'activité de la vente spécialisée, le Bac Pro était synonyme d'une formation qualifiante et valorisée à l'embauche. Avec le temps, nos critères de sélection sont restés les mêmes quant au diplôme, mais l'entretien d'embauche a connu une forte mutation adaptative, conséquence d'un diplôme devenu coquille vide, un signifiant vidé de sa substance, un simple énoncé sans autres effets d'énonciation, conséquence de la prise dans le discours capitaliste selon Lesourd (2006 : 120). Ce problème de contenu interroge un discours professoral qui renvoie aux futurs diplômés une image inversée dans le miroir de leurs études. Ce relent du stade du miroir décrit par Lacan (1949) est à forte charge spéculaire. Il figerait le sujet-étudiant durablement dans une sphère purement imaginaire, dénouée du symbolique et de sa portée signifiante. A la sortie de leurs études, nous peinons en effet à repérer chez les JFCS une introjection d'un quelconque trait unaire prélevé chez l'Autre parental et lié à l'objet travail, comme marque symbolique logée dans l'Idéal du moi, pour reprendre les termes de Claude Landman (2007 : 79). En effet, ce défaut identificatoire symbolique est relaté de manière empirique par des chercheurs tels que Montargot et Saboune (2014 : 20), qui pointent une situation chez ces jeunes qui reflète celle rencontrée chez leurs parents, marqués sociologiquement par le chômage et l'inactivité. De fait, l'identification aux parents sur son versant négatif ferait barrage à toute transmission de la culture du travail. C'est ce que Bernard Stiegler (2016 : 56) nomme la *sublimation négative* dans un contexte de *prolétarianisation des savoirs*.

Nos observations de terrain confirment ce trou identificatoire et l'absence de signifiants-mâîtres liés à la valeur du travail chez ces jeunes dont le discours stéréotypé relève davantage d'une injonction désincarnée de type surmoïque à

devoir trouver un travail, simple énoncé dénoué de portée symbolique. Ils le cherchent (ce travail), nous les cherchons (ces travailleurs), mais nous ne nous rencontrons que rarement (à nous mettre au travail ensemble). Ainsi, le sens-même du travail que nous véhiculons en entreprise, à cheval entre imaginaire et symbolique, semble faire défaut aux JFCS et il n'est plus du tout sûr que l'argent du salaire soit dorénavant un motif opérant pour apporter un premier sens au travail. Il y a un impossible nouage avec l'effet de sens du Symbolique (Lacan, 1974-1975 : 16). Aussi, un discours managérial qui serait tourné vers le goût du travail et de l'effort resterait dorénavant lettre morte. C'est ailleurs qu'il faut espérer accrocher le jeune sujet-travailleur pour qu'il puisse repérer des signifiants qui lui parleraient et ainsi faire siens quelques nouveaux S1 prélevés dans le discours de ses futurs collègues lors de son intégration. Soit un discours du maître qui aurait pour fonction de faire point de capiton, à l'envers de la production des S1 dans le transfert de la cure. Sous l'effet du discours capitaliste, le prix de cette aliénation au langage, qui semble faire défaut pour ces jeunes, risque de se payer du côté du réel par une nomination non plus symbolique, mais réelle, comme celle soulignée par Cathelineau (2019 : 93) là où « la filiation et la transmission de l'idéal familial n'a pas fonctionné ». Ce défaut de transmission et de nomination symbolique produit un néo-sujet qui ne sait plus à quoi s'arrimer, évitant ainsi l'aliénation au travail pointée dans sa forme asymptotique par Dejours (2022 : 46). Ainsi, souffrance au travail discrète et désublimation sont alors au rendez-vous d'« une psychopathologie du travail « structurant » comme du travail anti-sublimateur » (Dejours, 2016 : 47). A ce titre, le lieu du travail nous semble un réservoir fructueux pour la honte, puis l'angoisse et enfin la haine, puisqu' « il n'y a pas de plaisir au travail qui puisse s'obtenir sans une dialectique avec l'angoisse » selon Dejours (2016 : 46). Si haine il y a, elle s'oriente naturellement vers l'Autre méchant, le chef d'entreprise ou bien le manager direct, ainsi que sur l'objet travail en lui-même où nous constatons l'expression de la pulsion de mort dans la répétition de la destruction de l'outil de travail.

Sans exceptions, nous avons pu faire ce constat chez les JFCS dans toutes les entreprises où nous sommes passés, indépendamment de notre place dans la hiérarchie et de la personnalité des managers directs. Les exemples les plus courants sont les suivants : casser les clés dans les barillettes des serrures, abîmer et rendre hors d'usage les portes sectionnelles des réserves, laisser fuir des tuyaux la nuit, créant ainsi des inondations, laisser mourir les plantes et les animaux dans un spectacle de désolation, le vol interne toujours symptomatique et parfois ubuesque. Soit autant de signes de petites jouissances à l'adresse de l'Autre et qui rappellent le « plus-de-jouir en toc » permis par les *lathouses* produites pas le discours capitaliste comme le décrit Lacan (1969-1970 : 93). Ces moins-values rappelant le signifiant du manque dans l'Autre que nous traduisons comme formations haineuses seraient le fruit de l'angoisse liée au travail relevée par Dejours, consécutive au défaut de signifiant-maître permettant à la nouvelle recrue de s'y inscrire comme sujet, liée aussi au défaut d'identification au trait unaire chez l'Autre parental, et provoquée enfin par le défaut de la *lathouse*

matérielle comblant la « soif du manque-à-jouir » (Lacan, 1970 : 435) lorsque le corps se met au travail. L'objet travail n'aurait donc pas les mêmes propriétés à combler imaginairement le sujet que celles des *latbouses*. En d'autres termes, lorsque fait défaut la *latbouse*, cet objet *a* qui fait retour sans cesse au \$ dans la diagonale $a \rightarrow \$$ du discours capitaliste, parce que le sujet-travailleur repasse dans une position active là où le sujet-consommateur était passif, l'angoisse s'érige et laisse place à une haine qui doit trouver son objet sous les formes de l'outil de travail et des relations hiérarchiques. Par conséquent, l'objet *haineux*¹ et son pendant l'inhibition, risquent de mettre en échec le recrutement puis l'intégration à l'embauche.

Avant même l'aliénation possible au discours de l'entreprise et à l'objet *haineux* retrouvé en son sein, nous supposons un défaut d'introjection de l'identité même de travailleur. Nous avons pointé le rôle de l'indentification au trait unaire. Dans un deuxième temps de la construction identitaire du jeune, nous avons constaté dans notre pratique un autre biais sur le versant imaginaire. Parfois certains diplômés sont en effet offerts, avec des jurys qui attribuent la note de 10/20 à des élèves à l'échec scolaire pourtant flagrant. Ces derniers se montrent très vite inadaptés aux exigences de rigueur dans le monde du travail. Les connaissances techniques et mathématiques requises leur font alors cruellement défaut une fois embauchés. De fait, la fonction symbolique du diplôme qualifiant, comme valeur d'échange sur le marché de l'emploi est trouée par un réel scolaire fait de carences et de ratages successifs. David Bernard (2019 : 183) souligne que dans le contexte capitaliste, l'angoisse de n'être rien crée ce paradoxe pour le sujet de devoir justifier de son droit à vivre et de la nécessité pour lui de montrer qu'il est utile et qu'il a de la valeur à travers son savoir. Or, l'imaginaire surgonflé qui sous-tend les études des JFCS véhicule des faux-semblants dont nous observons à répétition les effets dramatiques pour l'avenir de ces jeunes et leur capacité d'intégration en entreprise, fortement fragilisée au préalable, avant toute rencontre avec le discours du maître managérial. Nous avons le regret de constater un diplôme aux vertus purement imaginaires, mais assurément déstructurant parce qu'il perd son sens, c'est-à-dire sa portée identitaire. Car « l'effacement du cadre symbolique dans les organisations conduit aussi à empêcher le sens d'émerger », comme le relève Vidaillet (2010 : 137).

Plus généralement, ce manque de sens lié au diplôme et hérité du système scolaire pris comme organisation risque de se déplacer sur le sens à donner à ses tâches au travail. Ce risque est aussi vecteur d'angoisse comme le rappellent Aubert et Gaulejac (1991 : 62), avec leur reprise de la *théorie de l'ajustement* et cette discordance entre les exigences des tâches en entreprise et les capacités d'une personne, réelles ou fantasmées, pourrions-nous ajouter dans le cas présent. Dejours (1980 : 91) indique également que « la souffrance commence quand l'évolution de ce rapport est bloquée », dans ce décalage entre niveaux de

¹ Objet *haineux* ou objet *haine-eux*, néologisme en cours d'élaboration dans notre thèse de doctorat.

qualification et de formation réels et aspirations de l'entreprise. Valeurs d'usage et d'échange sont en chute libre pour le sujet. Cela se traduit par la jouissance du manque-à-jour propre au discours capitaliste et relevée par Bernard et Lévy (2014 : 250). Entre le trop-plein de jouissance permis par la *lathouse* et le manque-à-jour inscrit dans le travail, le JFCS ne peut que tendre vers un mouvement dépressif de désinvestissement observé plus généralement par Dejours et Gernet (2012 : 85). Ceci étant la conséquence évidente pour nous de la valeur somme toute très relative, expression d'un « rapport social caché » du diplôme si l'on s'en réfère à l'expression de Marx (1867 : 136). Le jeune travailleur est aux prises avec cette angoisse non jugulée par une activité laborieuse, repoussé ainsi dans le chaos, ce « vide autour du travail qui repousse », selon la remarque de Linhardt reprise par Enriquez (1997 : 21). Cette entropie autour de la valeur d'échange du côté symbolique, fixe la non-valeur du sujet-travailleur dans le lieu de l'Autre. Kong (2013 : 55), quant à lui, précise que « le travail produit une valeur d'échange et une valeur d'usage qui, en retour, viennent ponctuer le travail de sa valeur propre. On retrouve une similitude de logique avec celle de la boucle rétroactive de la chaîne signifiante ». L'articulation entre la circulation de la valeur d'échange du diplôme des JFCS et la chaîne signifiante le définissant en tant que sujet, est ainsi confirmée. Son défaut symbolique desubjective donc un peu plus le jeune sujet au profit d'une bulle imaginaire conforme à l'ère du vide de la post-modernité décrite par Lipovetsky (1983). Soit le règne du discours capitaliste et de la *lathouse* poussés à l'extrême de la jouissance du manque-à-jour. Que se passe-t-il alors si le maître entrepreneur n'est plus en mesure de capter une quelconque plus-value issue du savoir du salarié, lequel tournerait à vide comme nous l'avons constaté ? Une *lathouse* aux vertus imaginaires au détriment d'une identification symbolique ?

Comme l'évoque Landman (2007 : 81), la nouvelle identification au trait unaire de l'Autre doit permettre le passage de signe au signifiant, ceci lors d'une transition nécessitant une perte d'identité à soi-même et l'émergence du manque-à-être. Cela semble aussi défaillant chez ces jeunes lors de leur arrivée en entreprise. Landman pointe la fonction de l'objet *a* comme plus-de-jour, avec une identification au meneur (manager direct ou chef d'entreprise dans notre cas) qui masque une promesse de jouissance. Or, dans nos situations de recrutement et d'intégration des JFCS à l'embauche, l'objet *a*, qui devrait être cause du désir du jeune travailleur alimenté par cette promesse de jouissance dont nous sommes porteurs, se muerait étonnamment en *lathouse* (Lacan, 1969-1970 : 188), simple objet de consommation. Martin-Mattera et Lévy (2014 : 313) en rappellent la définition à partir de Lacan : « les lathouses [sont] comme de « menus objets petit a » [...], ce qui veut dire de menus objets causant le désir, que l'on rencontre dans la rue, que l'on voit dans les vitrines, des objets gouvernés par la science et faits pour créer le désir et l'envie, faits pour être consommés et jetés. »

Avec cet objet de consommation qui sous-tendrait ou dévierait le désir du jeune travailleur et ferait ainsi contagion dans la sphère-même du travail, et face à notre constat d'impuissance répété à l'image de Sisyphe, nous avons modifié notre

méthodologie d'embauche, afin de détecter, non plus des acquis professionnels, mais l'esquisse d'un désir en devenir et nous faire l'Autre du sujet désirant (Lacan, 1969-1970 : 68).

VERS UNE METHODOLOGIE D'EMBAUCHE POUR REMETTRE LE SUJET DESIRANT AU CŒUR DE SON TRAVAIL ?

Un besoin de main d'œuvre, en contrat saisonnier ou CDI, se traduit systématiquement dans nos entreprises par une annonce que nous émettons personnellement sur le site en ligne de Pôle Emploi. Le texte de l'annonce se veut précis et circonstancié, le salaire et les caractéristiques du poste également. Le premier biais du recrutement concerne la réception par les candidats des annonces en lien avec leur code ROME élargi sur leur boîte mail. Ainsi, la première nuit faisant suite à la mise en ligne de chaque annonce, il est automatique d'avoir des demandeurs d'emploi qui, par un simple clic, font une réponse automatique à l'annonce, à des heures improbables pour la recherche d'un emploi qui ferait sens et serait intériorisée. Il est à souligner que l'adresse électronique émettrice de leur réponse est celle de Pôle Emploi et non celle de leur adresse mail personnelle. Il apparaît clairement que le texte de l'annonce et les compétences notées par nous « obligatoires » en lettres majuscules, ne sont pas lus, pas plus que le reste de l'annonce pourtant sans équivoque par rapport au bagage scolaire et à l'expérience spécialisée demandée. Il n'est pas rare par exemple d'avoir des postulants au téléphone qui ignorent jusqu'au nom de l'entreprise à laquelle ils semblent pourtant s'adresser, et certains admettent ne pas connaître l'annonce à laquelle leur envoi de courriel semi-automatique répond ! D'autres de refuser l'embauche, notamment depuis le COVID. D'autres de ne pas se présenter au premier jour de l'embauche, évitant ainsi de s'inscrire symboliquement dans l'entreprise grâce au contrat de travail. D'autres ne pas revenir le deuxième jour, sans prévenir leur employeur, sans répondre au téléphone, sans même venir chercher leur solde de tout compte. D'autres de démissionner dans les deux premiers mois de leur période d'essai, ce qui semble être la version la plus subjectivée de l'inhibition au travail que nous relatons ici.

L'adresse et les signifiants de notre texte d'offre d'emploi ne trouvent donc pas de sujet-lecteur. Le diplôme présenté comme exigé pas davantage. D'un point de vue psychanalytique, cela interroge de savoir qui porte la demande d'emploi, notamment s'il est possible de postuler sans lire l'annonce et si l'adresse émettrice en en-tête de mail, donc l'émetteur du discours attribué au postulant, n'est Autre que Pôle Emploi, c'est-à-dire l'institution des demandeurs d'emploi et non le jeune demandeur. Aucune dynamique de désir ne peut se mettre en route si le discours du maître transpirant dans l'annonce ne peut capter et être entendu par le postulant, et si la réponse produite ne vient pas de sa place d'énonciation de sujet acteur de sa demande. La question technique appliquée au monde de l'entreprise néolibérale serait : comment espérer produire un éventuel effet dans la dialectique intersubjective du désir et donner du sens dans le fait de trouver un

nouveau travail, si aucune parole subjectivée propre au demandeur d'emploi ne répond au désir de l'Autre employeur ? En d'autres termes, si l'Autre du jeune est vidé de ses signifiants-mâtres, comment accrocher une « lchette » de désir chez ces jeunes sujets en déshérence ? Landman (2007 : 41) nous suggère ainsi une éthique nouvelle fondée sur le désir, soit sur le manque et le défaut de jouissance. Une éthique à l'opposé du règne des objets *lathouses* qui promettent de nous rendre heureux au travers du discours capitaliste modélisé par Lacan (1972). De manière empirique, il est notable chez les jeunes embauchés de constater des modes de vie exigeant des dépenses qui sont supérieures au salaire produit par l'entreprise. Comment ne pas être étonné, par exemple, de la possession chez ces jeunes travailleurs de smartphones derniers cris dont le prix est parfois proche de leur salaire mensuel. Soit des *lathouses* dont le prix à payer ne saurait combler la béance structurale de sujets aux prises avec leur inconscient. Notons que tous ces objets de consommation sont relégués avec insistance et en images sur Facebook et autres réseaux sociaux. Or, cet Autre prometteur de jouissance inextinguible pour ces jeunes, cet Autre non barré car non soumis à la castration, cet Autre qui les déconnecte artificiellement de leur manque-à-être, se trouve radicalement remis en cause à leur arrivée en entreprise. Paradoxalement en effet, le lieu de travail pour ces jeunes est celui-là même où l'Autre qui articule l'organisation est barré, puisque source de frustrations et impuissant à les satisfaire pleinement dans leurs besoins. C'est la barre du sujet pris dans le langage et soumis à la castration symbolique, soit en tant que vérité du maître qui les embauche. Or, la subjectivité des JFCS habitués au prêt-à-jour, se disloque promptement jusqu'au découragement face au réel de l'entreprise. Ce qui pose la question technique d'une certaine nécessité de maintenir un voile imaginaire, savamment entretenu dans un jeu de dupes sous-tendu par la vérité menteuse, afin que le réel du monde du travail et son abîme n'éclatent pas au visage du jeune, puis de son employeur par retour de flamme.

ENTRETIEN D'EMBAUCHE ENTRE IMAGINAIRE ET SYMBOLIQUE : LA QUESTION DU TRANSFERT

Notons cependant que certains postulants se mettent en copie de mail de leur propre réponse générée par le serveur de Pôle Emploi. Cela évite par ailleurs, lorsque nous répondons à l'adresse émettrice de la candidature, que notre propre réponse ne tombe dans l'oubli de Pôle Emploi émettant un mail automatique de type *no-reply* et donc sourd à toute réponse de l'employeur. Le feedback récursif du mail du postulant mis en copie du *no-reply* de Pôle Emploi, indiquerait alors une première implication subjective par le jeune et un début d'appropriation de sa démarche d'emploi. Si le diplôme et l'expérience du candidat actif se recourent avec nos critères pour le poste envisagé, alors une première demande éphémère apparaît sur la scène de l'entreprise : celui de l'entretien d'embauche. Les demandes du candidat et de l'employeur se nouent donc pour produire cette situation où le désir reposant sur le manque-à-être de chacun (d'emploi pour l'un,

de main d'œuvre pour l'autre), aboutit de manière non systématique à la rencontre pour l'embauche. Le fantasme ainsi mis en circulation serait que l'un pourrait combler l'autre, à l'image du Banquet de Platon repris par Lacan dans la question du transfert. Au fond, être recruté ou être analysant sur divan, se résumerait dans la relation à l'Autre à cette maxime de Lacan (1960-1961 : 150) : « l'amour c'est donner ce qu'on n'a pas ». Ainsi, comme dans le transfert analytique, il se pourrait que les deux protagonistes lors de l'entretien d'embauche alternent la position de l'amant (celui qui désire) et de l'aimé (celui qui a quelque chose à offrir). Selon nous, c'est ce qui produirait les termes implicites du contrat psychologique développé par la littérature des ressources humaines. La relation employeur-salarié serait donc bel et bien une relation transférentielle dans son acceptation psychanalytique, en tant que Jacques André (2014 : 13) le précise : « le transfert est répétition de ce qui n'a jamais eu lieu ».

Nous réitérons l'hypothèse que le processus proactif d'intégration dans l'entreprise est déjà sérieusement mis à mal par l'inadéquation des acquis scolaires déficitaires des JFCS, que nous testons dorénavant à chaque entretien d'embauche en CDI lors desquels on constate 100% de mauvaises réponses à de simples calculs de pourcentage et de taux de marge, soit précisément le calcul de la plus-value du travailleur effectué par lui-même. De cette manière, si le diplôme est un faux-semblant qui n'apporte pas les rudiments adéquats, comment ne pas craindre une fabrique à chômeurs angoissés et inhibés dans les lycées formant au Bac Pro des secteurs en tension souffrant paradoxalement du sous-effectif chronique. Comme le souligne Castanet (2012 : 15), dans le cadre de la cure, il est nécessaire que la place de l'analyste soit « dégagée et incarnée ». A partir de là, le transfert amoureux fait de passion, de jalousie, d'attentes déçues et de surestimation de l'interlocuteur peut se déployer. Appliqué à l'entreprise, le raisonnement est le même : en cas de défaut de place laissé à l'employeur là où le Nom-du-Père ferait défaut, il est difficile de rentrer dans une relation managériale, qui ferait lien social, dans la ronde des discours en action. Castanet (2012 : 18) insiste pour dire qu'au début de toute analyse, il y a le transfert. De notre côté, nous pourrions affirmer qu'au début de toute embauche réussie, une mise en relation transférentielle entre le manager direct et la nouvelle recrue, est un préalable indispensable. Cela passe notamment par le discours du maître et une résonance de celui-ci dans l'inconscient du jeune sujet. L'employeur fournit ainsi le cadre comme l'analyste le garantit depuis sa fonction dans la cure. C'est ce que Miller (2018 : 148) souligne par ailleurs : « l'enseignement de la psychanalyse ne peut se transmettre de l'analysant à l'analyste [...] que par les voies d'un transfert de travail, dans la mesure où c'est l'analysant qui travaille ». De fait, le cadre du recrutement des JFCS et de leur intégration dans l'entreprise, semble pouvoir s'orienter de ce processus transférentiel où l'employeur serait garant du cadre qui mettrait le jeune au travail, dans un transfert de travail, soit une modalité de transmission intersubjective qui produirait un objet *a* comme chute, lequel échapperait aux deux protagonistes. Au préalable, le lieu de l'école, non pas psychanalytique, mais du lycée, nous semble formateur pour ce transfert

de travail et habituer le jeune à s'y inscrire subjectivement, notamment en s'arrimant à des S1 et non à des *lathouses* en toc. Là où la formation vidée de son contenu promet la jouissance d'un statut imaginaire, il y a un risque de glissement du désir d'emploi vers le besoin d'allocations chômage comme bouchon pour juguler l'angoisse alimentée par la soif du manque-à-jour de la *lathouse* aux fausses promesses.

Au-delà des difficultés structurelles et des coordonnées inconscientes défavorables à une bonne prise du transfert dans les échanges lors du recrutement, puis en situation managériale après l'embauche, il s'avère précieux pour le chef d'entreprise de pouvoir décrypter l'articulation des dimensions imaginaire et symbolique, grâce à l'approche lacanienne des organisations appliquée au monde de l'entreprise capitaliste. De notre point de vue, il est certain que nos attentes de recruteur tendent à enfermer le jeune sujet-travailleur dans un nouveau carcan auquel il est peu préparé, voire inadaptable. Notre discours de maître est ainsi voué au non-rapport. C'est à partir de cet impossible posé comme préalable, que la question du désir au travail prendrait son sens s'il pouvait être relancé par le défaut de la *lathouse*. En outre, comme le soulignent Dufour et Frimousse (2006 : 3), les valeurs du nouvel embauché et celles de l'entreprise sont un premier point d'achoppement, qui provoque un décalage profond et une source de frictions. Nous pouvons en effet les repérer dès l'entretien d'embauche, puis dès les premières heures de travail du nouvel entrant. Intervient alors, selon ces deux auteurs, le contrat psychologique. Saboune et Montargot (2014 : 13) en rappellent le contour : il s'agit d'un accord implicite entre les salariés et leur chef, avec des attentes mutuelles et des obligations réciproques projetées dans la relation de travail (productivité, salaire, sécurité de l'emploi). Le contrat psychologique aurait pour but fonctionnel de relier les besoins individuels aux besoins organisationnels. C'est dans cet interstice que la psychanalyse nous semble pouvoir éclairer les ratages à l'œuvre, grâce aux dimensions RSI (Réel – Imaginaire – Symbolique) articulées au désir.

QUEL OBJET DE DESIR AU TRAVAIL ?

Une fois l'embauche acceptée par les deux parties, le contrat de travail est rédigé avec les premiers termes qui vont amorcer le contrat psychologique (échelon, salaire, horaires, période d'essai, tâches rédigées de manière exhaustive, mutuelle santé). Par la suite, les premières frustrations ne tardent pas et peuvent tendre rapidement vers l'*aphanisis* chez le jeune travailleur, avec diminution de son engagement au travail jusqu'à la rupture du contrat psychologique selon Renon et Goujon-Belghit (2018 : 20). Nous assistons alors à la chute de son désir et de tout objet auquel il pourrait se raccrocher. Comme l'évoque Vidaillet (2010 : 134) : « [le sujet] peut de surcroît se sentir écrasé par les idéaux imaginaires auxquels bien-sûr il ne parvient jamais à ressembler et être alors entraîné sur le versant dépressif ». A nouveau, la dimension de l'Idéal du Moi dont le manager est un représentant et auquel le jeune pourrait s'identifier, est à interroger. S'il est trop

élevé et inatteignable, la rupture du contrat de travail est proche. Le discours managérial est alors à revoir à la baisse afin que le déplacement de l'Idéal du Moi de l'entrepreneur sur l'idéologie organisationnelle soit source d'ouverture fantasmatique pour les jeunes (Renon et Goujon-Belghit, 2018 : 19).

Dans ce contexte, comment soutenir de manière intrinsèque (en partant de l'individu) ou extrinsèque (en partant de l'organisation) une quelconque motivation au travail (Lecomte, 2016 : 1^{er} chap.) ? Peut-être l'impératif surmoïque véhiculé par les managers dont nous faisons partie suscite-t-il aussi de l'angoisse chez le jeune. Nous supposons que c'est à cette étape-là du parcours en entreprise que le sujet se confronte à un défaut d'arrimage à des signifiants-mâîtres structurant et au défaut d'identification au trait unaire logé dans l'Idéal du Moi. Ce trait unaire déficitaire empêcherait donc de conserver son travail, faute d'arrimage à un signifiant paternel concurrent de l'aliénation à la *lathouse*. Pourrait-on même parler d'inconsistance de cette instance psychique qu'est l'Idéal du Moi chez les JFCS ? Si tel était le cas, l'angoisse sans objet n'en serait que plus grande. Avec pour conséquence logique de se fixer sur un objet extérieur, l'objet haineux dans le cas de l'actualisation de la haine de l'Autre, ou bien dans le cas observé des JFCS, de provoquer une inhibition à l'embauche et au travail. De la sorte, le chômage structurel français pourrait se lire comme le symptôme de l'angoisse générée par le discours capitaliste et les effets pervers de la *lathouse*. Autrement dit, un discours de la productivité qui accoucherait de l'inhibition à ne plus rien produire du tout.

Notre questionnement porte techniquement sur la réinjection du symbolique au sens entendu par Vidaillet, laquelle décrypte l'action de resymboliser l'organisation là où le trop-plein d'imaginaire et les trouées du symbolique sont pointés. L'auteure (2010 : 126) rappelle qu'au stade du miroir décrit par Lacan, le sujet s'aliène à une image incomplète qui lui est donnée par un Autre extérieur. Or, nous retrouvons bien cette aliénation chez les jeunes recrues de l'entreprise, dont l'image renvoyée par leur éducation et le système scolaire, les ont fondamentalement aliénés à une image spéculaire fragile en même temps que désarrimés par rapport au signifiant quant à lui symbolique. La nécessité de trouver de nouvelles identifications pour se constituer en tant que professionnels est un enjeu majeur. C'est pourquoi l'organisation qu'est l'entreprise et le travailleur qui s'y déploie, ont tous deux à assumer une place symbolique d'où leur discours respectif s'énonce (Vidaillet, 2010 : 128). Or, pour que la fonction symbolique du discours opère, il est nécessaire que celui qui parle soutienne sa place d'énonciation dans un renoncement à la *lathouse*. Aussi, depuis leur manque-à-être, le chef d'entreprise ou le supérieur hiérarchique direct sont bien là pour étayer cette transformation identitaire et symbolique qui, chez le travailleur, « opère sous la surface imaginaire des relations interindividuelles » selon Arnaud, Fugier et Vidaillet (2018 : 118). Seul ce nouveau nouage articulé au réel de l'entreprise capitaliste semble pouvoir opérer durablement. Il nous paraît donc important de resymboliser le contenu de l'acte d'embauche et de l'acte d'être embauché chez les sujets-travailleurs.

A l'opposé, il est notable de repérer combien la question de la rémunération du chômage est au centre du discours de ces jeunes, jusque dans le refus-même du contrat d'embauche. Cette dernière situation paradoxale se justifie à chaque fois chez le recruté, par la perte qu'il projette devoir subir dans les contraintes de son nouveau travail, auxquelles il préférera la souplesse du statut de sans emploi. Aucun barrage à sa jouissance ne serait accepté. L'assurance chômage fait donc fonction de *lathouse* supplémentaire et comble imaginativement le jeune. Ce constat vient interroger les bénéfices secondaires générés par le système du chômage dont l'absence de contrepartie demandée aux demandeurs d'emploi, nous semble plus dommageable que louable. Le sujet désirant ne peut émerger d'un tel système qui déresponsabilise les potentiels travailleurs et les maintient dans le giron d'un sein maternel qui comble aveuglément leur besoin de revenus, sans les étayer dans un désir qui viserait l'objet travail. Cela questionne un système où le sujet de l'inconscient se confronte à nouveau à un Autre non barré, puisque sans cesse présent pour le combler dans un impératif de jouissance. Au-delà de ces déterminismes (défaut d'identification au trait unaire, carences scolaires, bénéfices secondaires liés à la rémunération du chômage), selon Arnaud, Fugier et Vidaillet (2018 : 131), l'enjeu serait de pouvoir dénouer ces surdéterminations en espérant modifier quelques signifiants en circulation, à la manière de la cure analytique, afin que de nouveaux signifiants viennent co-construire symboliquement la nouvelle identité professionnelle du salarié. Mais lors des phases d'intégration, jusqu'à quel degré d'attention et sur quelle durée, l'entreprise néolibérale centrée sur son plus-de-jouir, est-elle prête à investir chez les JFCS pour nouer psychiquement ces derniers au réel de l'entreprise ?

OUVERTURE : SISYPHE FACE A LA MONTAGNE DU TRANSFERT

Rappelons la notion d'ajustement mutuel dont parlent Dufour et Lacaze (2010 : 24) qui présentent « l'intégration comme un processus d'ajustement entre les besoins du nouvel entrant et les attentes de l'organisation ». Ce processus s'articule autour des besoins non négociables du nouvel arrivant (financier, besoin de soutien, de sens et de reconnaissance) et des attentes elles-mêmes non négociables de l'entreprise (implication, responsabilité, professionnalisme). Le hiatus entre les attentes du nouveau salarié et les exigences de l'entreprise détériore très vite le contrat psychologique, quand bien même l'entretien d'embauche aurait été le lieu de l'énonciation répétée d'attentes explicites de l'organisation. Selon nous, il y aurait toujours un ratage là où se logerait le contrat psychologique, pour une question de transfert et de contre-transfert. C'est pourquoi la mission de recruteur revient toujours à la même place, tel le rocher de Sisyphé qu'il s'évertue à pousser de manière répétée en direction du plein emploi stable en entreprise tout juste aperçu en haut de la montagne, sur les pentes raides du chômage structurel.

Cet article aura tenté de montrer toute la complexité du recrutement et de la préparation à l'intégration des jeunes à faible capital scolaire dans le secteur de la vente spécialisée. Face à la répétition de nos échecs, l'approche lacanienne des organisations demeure une piste à explorer d'un point de vue technique afin, peut-être, de favoriser l'introjection des valeurs organisationnelles et la possibilité de faire advenir le sujet désirant au cœur de l'entreprise. La psychanalyse lacanienne offre en cela encore de belles perspectives pour la recherche dans l'approche clinique de la rencontre managériale. Citons par exemple les travaux de Costas et Taheri (2012) sur les dangers du leadership dit authentique et sur les vertus émancipatrices des relations managers-subordonnés organisées selon les principes du discours de l'analyste. Ainsi, la perspective des auteurs serait de favoriser l'émergence du désir du travailleur dans un rapport à un leader vécu comme Autre barré par ses limites, à l'opposé d'un grand Autre non barré dont l'impératif de jouissance exigé chez autrui serait soit de travailler sans cesse, soit d'aimer à tout prix, sans alternative d'autonomie subjective pour le sujet-travailleur. Les effets d'une possible subversion du discours capitaliste par le discours de l'analyste seraient à étudier en entreprise.

En effet, la relation transférentielle conclue par notre pratique lors de l'embauche des JFCS, est susceptible de faire glisser l'employeur de sa place de maître à produire des S1 pour arrimer le néo-sujet à une place d'objet *a* comme celle de l'analyste, afin que de cette relation hiérarchique, le jeune puisse produire de nouveaux signifiants-mâtres dans le cadre de ce transfert. Soit un transfert de travail qui, espérons-le, mettrait en déroute la *lathouse* pour substituer un objet *a* réel, dont la voix et le regard du chef d'entreprise pourrait être structurants. L'aide de Pôle Emploi ne nous semble pas anodine dans ce dispositif. En effet, nous ne pouvons reprocher aux conseillers de ne pas pouvoir nous orienter de potentielles recrues dont ils ne disposent pas dans leur bassin d'emploi. Cependant, nous notons une tendance à forclure le savoir-faire clinique du chef d'entreprise, notamment avec ce nouveau dispositif qui consiste à faire rencontrer des demandeurs d'emploi par une psychologue du travail, afin de s'assurer d'une motivation solide chez le futur postulant. Pourquoi destituer le recruteur d'une telle opportunité et empêcher ainsi que le transfert ne s'engage avec le jeune ? Ce même transfert qui, selon nous, sera le pivot de la pérennisation de l'emploi dans l'entreprise, par ses vertus symboligènes, avec l'espoir d'arrimer le jeune sujet à quelques signifiants-mâtres qui articuleront alors un désir naissant.

BIBLIOGRAPHIE

- André J., (2014), « Deux visages de la haine », In André J. et al., *Les territoires de la haine*, Paris, PUF, Petite bibliothèque de psychanalyse, pp. 9-27
- Arnaud G., Fugier P., Vidaillet B., (2018), « L'approche lacanienne des organisations », In *Psychanalyse des organisations : Théories, cliniques, interventions*, Toulouse, Eres, Collection Sociologie clinique, chapitre 5, pp. 117-154

- Aubert N., Gaulejac V. (de), (1991), *Le coût de l'excellence*, Paris, Le Seuil, préface de 2007
- Bernard D., (2019), *Lacan et la honte : De la honte à l'ontologie*, Paris, Éditions nouvelles du Champ lacanien, collection ...In Progress, 2ème édition augmentée
- Castanet H. (Dir.), (2012), *Souffrance au travail, mise au travail de la souffrance (les réponses de la psychanalyse)*, Editions Lussaud, Fontenay-le-Comte
- Cathelineau P.-C., (2019), *L'économie de la jouissance*, Louvain-la-Neuve, EME éditions
- Costas J., Taheri A., (2012), « The return of the primal father in post-modernity ? A lacanian analysis of authentic leadership », *Organization studies*, n°33, pp. 1195-1216
- Dejours C., (2016), *Situations de travail*, Paris, PUF
- Dejours C., (2022), « Le travail entre aliénation et émancipation », in Donaggio E., Rose J., Mariagrazia, C., *Travail e(s)t liberté ?*, Toulouse, Érès, Clinique du travail
- Dufour L., (2008), *Les déterminants de l'intégration des jeunes à faible capital scolaire au sein des organisations*, thèse de doctorat en Sciences de gestion sous la direction de Jean-Marie Peretti, 2008, Aix-Marseille 3, 411p.
- Dufour L., Andiappan M., (2018), « L'impact du leadership « dysfonctionnel » sur les comportements contre-productifs des subordonnés : le cas des jeunes à faible capital scolaire », *Recherches en sciences de gestion*, ISEOR, n°125, pp. 121-145
- Dufour L., Frimousse S., (2006), *La socialisation organisationnelle des jeunes à faible capital scolaire*, https://www.researchgate.net/publication/240827184_La_socialisation_organisationnelle_des_jeunes_a_faible_capital_scolaire, consulté le 19/02/2019
- Dufour L., Lacaze D., (2010), « L'intégration dans l'entreprise des jeunes à faible capital scolaire : un processus d'ajustement mutuel », *Revue de gestion des ressources humaines*, 2010/1, n°75, pp. 16-29
- Jappe A., (2017), *La société autophage*, Paris, La Découverte, Sciences humaines
- Lacan J., (1949), « Le stade du miroir comme formateur de la fonction du je telle qu'elle nous est révélée dans l'expérience psychanalytique », In *Écrits*, Paris, Éditions du Seuil, 1966, pp. 93-100
- Lacan J., (1960-1961), *Séminaire livre VIII, Le Transfert*, Paris, Seuil, 1991
- Lacan J., (1968-1969), *Séminaire livre XVI, D'un Autre à l'autre*, Paris, Seuil, 1991
- Lacan J., (1969-1970), *Séminaire livre XVII, L'envers de la psychanalyse*, Paris, Seuil, 1991
- Lacan J., (1970), Radiophonie, In *Autres Écrits*, Paris, Seuil, 2001
- Lacan J., (1972-1973), *Séminaire livre XX, Encore*, Version CD-Rom AFI
- Lacan J., (1972), « Discours de Jacques Lacan à l'Université de Milan », In *Lacan in Italia 1953-1978. En Italie Lacan*, Milan, La Salamandra, 1978, pp. 32-55
- Lacan J., (1974-1975), *Séminaire livre XXII, RSI*, Version CD-Rom AFI
- Lacaze D., (2001), *Le rôle de l'individu dans la socialisation organisationnelle : le cas des employés dans les services de restauration rapide et de grande distribution*, thèse de doctorat en Sciences de gestion, sous la direction de Alain Roger, 2001, Aix-Marseille 3, 627p., consultée le 24/02/2019
- Landman C., (2007), « L'être et l'avoir (première partie) Une lecture lacanienne d'identification chez Freud », *La revue lacanienne*, Érès, n°4, 2007/04, pp. 75-82

- Landman C., (2008), « L'être et l'avoir : Une lecture lacanienne du concept d'identification chez Freud (seconde partie) », *La revue lacanienne*, Toulouse, Érès, n°1, 2008/01, pp. 85-92
- Lecomte J., (2016), *Les entreprises humanistes*, Paris, Les Arènes, version Audible
- Lesourd S., (2006), *Comment taire le sujet ? : Des discours aux parlottes libérales*, Toulouse, Érès, Humus, 2006
- Lipovetsky G., (1983), *L'ère du vide*, Paris, Gallimard, Folio essais, 2019
- Martin-Mattera P., Levy A., (2017), « Le « concept » de lathouse dans l'œuvre de Jacques Lacan. Implications psychologiques, cliniques et sociales », *Bulletin de psychologie*, n°550, 04/2017
- Marx K., (1867), *Le Capital 1*, Paris, Folio, Essais, 2017
- Miller J.-A., (2018), « L'École, le transfert et le travail », *La Cause du Désir*, 2018/2, n°99, pp. 137-152
- Montargot N., Saboune K., (2014), « Gérer la diversité dans les organisations par la connaissance des attentes individuelles : le cas des jeunes à faible capital scolaire initial », *Management & Avenir*, 2014/8, n°74, pp. 15-32
- Renon F., Goujon-Belghit A., (2018), « L'idéologie dans le contrat psychologique : une lecture lacanienne », *La Revue des Sciences de Gestion*, 2018/1, n°289-290, pp. 13-22
- Saboune K., (2012), *Réflexions sur la réussite de l'insertion professionnelle : contribution à l'étude des attentes des jeunes sans qualification. Le cas de formations de la Région Poitou-Charentes*, thèse de doctorat en Sciences de gestion, sous la direction de Jean-Yves Duyck, École doctorale Sociétés et Organisations, Limoges, 2012, 318 p., consultée le 19/02/2019
- Tirole J., (2016), *Economie du bien commun*, Paris, PUF, Quadrige, 2018
- Thévenet M., (2012), « Le management hors du sujet », *Nouvelle revue de psychosociologie*, 2012/1, n°13, pp. 93-104
- Vidaillet B., (2010), « Resymboliser l'organisation », *In* Tixier, P-E. et *ali.*, *Ressources humaines pour sortie de crise*, Presses de Sciences Po, Hors collection, chapitre 6, pp. 121-142

Les perspectives des Nouvelles Dynamiques du Travail en PME. Eclairage à l'aune du dévoilement du faire autrement d'un Lean Equipe

Annick SCHOTT

Maître de Conférences, HDR, Hors Classe

Université de Bordeaux Montaigne

MICA / axe Information, Connaissance, et Innovation Numérique

RESUME : La philosophie actuelle des dynamiques du travail s'ancre dans « des avantages aux salariés oui, mais sans gêner l'économie ». Le réaliste économique a toujours été une préoccupation majeure mais avec comme limite un certain équilibre social. Cet équilibre semble nettement plus flou avec en même temps un rôle des PME à continuer de rehausser leur programme économique d'un projet sociétal qui se trouve limité à s'inscrire dans l'injonction d'un projet politique de prendre, non pas seulement leur part, mais la charge du collectif sociétal, alors que, techniquement, elles sont peu « équipées ».

Face ces dissonances, quelques dirigeants de PME cherchent davantage à alimenter les interactions et à faciliter les coopérations à partir d'outils ou de méthodes qui soutiennent ce que nous savons déjà faire.

Cela signifie que si « agir différemment » est conçu comme un atout susceptible de participer à l'évolution d'une organisation PME avec son environnement interne (femmes et hommes de l'entreprise) et externe (clients), le défi est alors de savoir si (dans quelles conditions) « faire différemment » continue d'être irrigué par la pulsation - facilitatrice - de la stratégie de l'entrepreneur et de sa mise en œuvre organisationnelle (interculturelle, économique, sociale).

Après avoir dressé l'état des lieux et expliqué la méthodologie utilisée, nous présenterons dans une seconde partie une enquête idiographique sur une PME girondine. Nous allons passer ensuite à travers nos filtres méthodologiques ce que fait cette PME pour comprendre son *modus vivendi* et explorer son *Lean Equipe* (présentation commentée).

MOTS-CLES : Consentir, fabrique d'un *Lean Equipe*, idiographie, management, PME

ABSTRACT: The current philosophy of work dynamics is rooted in "benefits to employees yes, but without hindering the economy". The economic realist has always been a major concern but with a certain social balance as a limit. This equilibrium seems much more unclear, while at the same time a role for SMEs to continue to include in their economic program a societal project which is limited to being part of the injunction of a political project to take, not only their on the other hand, but the responsibility of the societal collective, whereas technically they are not "equipped".

In the face of this dissonance, some SME leaders are more interested in interactions and cooperation through tools or methods that support what we already know how to do.

This means that if "doing differently" is conceived as an asset likely to participate in the evolution of an SME organization with its internal environment (women and men of the company) and external (customers), the challenge is then whether (under what conditions) "doing differently" continues to be irrigated by the pulsation - facilitator - of the strategy of the entrepreneur and its organizational implementation (intercultural, economic, social).

After having drawn up the inventory and explained the methodology used, we will present in a second part an idiographic survey on a Gironde SME. We will then review what this SME is doing through our methodological filters to understand its *modus vivendi* and explore its "Lean Team" (commented presentation).

KEYWORDS: Consent, manufacture of a "Lean Team", idiography, management, SME

INTRODUCTION

En 2015, le dirigeant d'une PME que j'étudie me déclarait : *« ce qui est important pour moi c'est de favoriser la coopération entre les équipes. C'est pour cela que j'essaie de m'imprégner de ce que j'appelle le « Lean d'équipe ». Et bien sûr, ce qui est important c'est que chacun de mes collaborateurs puisse « grandir ». Cette méthode leur sert (et me sert) juste d'appui. Elle met les équipes en situation de créativité et d'innovation. Chacun consolide son potentiel créatif (moi aussi) ; on se fait davantage confiance, et de plus je renforce ma confiance dans ma vision stratégique. Cette méthode n'est pas un modèle ou une modélisation, c'est juste un support compatible avec le code génétique de notre PME. L'idée est bien sûr de contribuer au développement et à la pérennité de l'entreprise, de comprendre, répondre et anticiper les besoins et les problématiques de nos clients industriels. Mais au-delà, c'est bien de dynamiser les équipes. C'est comme si cette démarche m'aidait en tant que porte greffe (moi, le dirigeant) à nourrir – alimenter - les greffons (les collaborateurs) qui eux, de par leur ingéniosité et leur initiative, fournissent (avec moi) les fruits de la croissance de notre entreprise. »*

Cette façon de dynamiser le travail a attiré mon attention. Ce qui est dit par ce dirigeant, c'est qu'il est important de faire la place de l'autre qui va ainsi trouver sa place. A y regarder de plus près, cette façon de faire-là va bien au-delà des travaux portant sur cette question qui pour l'essentiel interrogent les effets des dispositifs mis en place par les entreprises pour agir sur la motivation à faire « innover des acteurs ». C'est comme si les « acteurs » devenaient des machines à innover, auprès de qui l'on peut bien demander d'être plus responsables, plus autonomes, plus poly-compétents, plus apprenants, plus dans le partage des risques...

Un salarié ne s'inscrit pas dans l'acte, par exemple, d'innover, parce qu'il faut s'y inscrire sous tutelle de son entreprise... C'est un peu plus engageant. Et ce type d'impératif descendant (condescendant) est incompatible avec le faire autrement, puisqu'il s'agit ici d'une injonction (paradoxale) d'une prise de, et d'une mise sous contrôle. Cela revient ainsi, comme le souligne Anne-Lise Diet (2016), à procéduriser la pensée en procédurant les pratiques.

Aux sources de nouvelles idées, de façon de faire autrement, il y a des sujets et le projet de vie qu'ils privilégient, au sein de relations ouvertes ou tendues avec d'autres, dans une organisation dont les caractéristiques les mettent ou non en vulnérabilité au nom d'une performance et d'une compétitivité... Il y a aussi des postures et pratiques de dirigeants et d'encadrants susceptibles de dévoiler ou non la créativité de chacun.

Nous comprenons bien que des cheminements autres, vers du rendre mieux service, sont nécessaires pour une PME.

Au-delà, il s'y trouve, selon nos recherches empiriques basées sur une approche longitudinale, des préférences collectives, de la tolérance autant électorale que collective. Tout cela repose sur l'habitus singulier du dirigeant. C'est donc pour cette raison que notre objet de recherche porte sur le rôle de l'habitus (socio-éducatif) des dirigeants de PME dans la conduite de leur(s) entreprise(s). C'est en effet l'habitus qui donne la pulsation - facilitatrice ou empêchuse - dans ce que je nomme *l'esprit des lois informelles de la maisonnée*¹ (perceptions - représentations).

Nous entendons par habitus ce qui est acquis et intériorisé par l'éducation, « *les convenances et les modes, les prestiges* » (Mauss, 1950/2013 : 32). Les habitus relèvent (Bourdieu, 1972) à la fois de la perception (manières de percevoir le monde), de l'appréciation (manières de le juger) et de l'action (manières de s'y comporter). Ils sont hérités puis mis en œuvre par les individus. Il s'agit de « *systèmes de dispositions réglées, durables et transposables...* » (Bourdieu, 1980 : 174) qui ainsi résistent aux permutations.

Ici, l'habitus du dirigeant de PME est l'entourage, le contexte (ou du moins dans sa façon de l'envisager) qui accorde ou n'accorde pas au dévoilement des faibles autrement de se révéler.

¹ Reprise agencée à notre champs de recherche du concept de Montesquieu (1757/2013) exprimé dans *De l'esprit des lois*. Lorsque Montesquieu s'efforce de comprendre ce qu'il appelle « *l'esprit des lois* » il tente de relier les lois entre elles comme dans un système, puis les rapporte à la structure des sociétés qui, à un moment donné, dans un espace donné, les ont engendrées.

Encadre 1 : L'habitus « composite »

« *Que reste-t-il de l'être si l'on en défalque la puissance d'agir ?* » s'interroge Paul-Laurent Assoun (2013) c'est-à-dire comment peut-on « *affirmer son être en acte ?* »

L'individu agissant est aussi agi, pénétré par de nombreuses interactions.

Certaines sont en partie héritées comme notre patrimoine socio-éducatif et ce que je nomme de « *Pesprit des lois* » de la maisonnée. Cela nous renvoie ainsi à :

La notion d'habitus

Et si l'habitus révélait en partie la façon dont nous planifions nos actes, la façon dont nous nous organisons, et la façon dont pensons le « monde » et donc dont nous nous le représentons !

« *Intériorisation de l'extériorité* » – celle des limites - « *extériorisation de l'intériorité* » – celle de l'interprétation

« *Les structures incorporées de l'habitus sont génératrices de pratiques qui peuvent être ajustées aux structures objectives du monde social sans être le produit d'une intention explicite d'ajustement.* » (Bourdieu, 1984 / 2015, p. 288-289)

C'est-à-dire l'incorporation des contraintes de structures (position de classe, position dans un champ de force / de lutte)

Ce qui dans un espace-temps donné et en continue façonne et est façonné par les expériences sociales, le milieu social, le groupe social.

Il s'agit d'un **Composite** :

en tant que composition et re-composition en continue, dans de l'inné, du socialement produit, de l'acquis et le tout : en mouvement perpétuel.

L'habitus du dirigeant de PME sert la plupart du temps d'entourage, de contexte (ou du moins dans sa façon de l'envisager) qui accorde ou n'accorde pas au faire dans un autrement de se révéler. C'est ce qui va exercer un attribut de la fonction contenante. Il remplit cette fonction contenante dans laquelle s'enveloppe ce faire dans un autrement, qui ainsi se libère. En effet, selon Albert Ciccone (2001) « *une fonction de contenance [qui] consiste à contenir et à transformer via le mécanisme d'identification projective.* » L'habitus du dirigeant est contenance dans la mesure où il autorise un « *espace dans lequel l'expérience quelle que soit sa nature va être reçue et contenue* » (Ciccone, 2001). Contenir une expérience signifie positivement la comprendre pour laisser accoucher les points de vues et les expériences d'autrui.

On est dans un processus qui s'autonourrit et nourrit ce dévoilement, processus nécessaire pour l'expression de la créativité et de l'émancipation des sujets. Une bonne efficacité de ce processus canalise les interactions et facilite les coopérations en régulation autonome : cela va naturellement dans le bon sens.

Cela veut dire que : *Si ces faire autrement sont pensés comme un atout susceptible de participer à l'évolution d'une organisation PME avec son environnement interne (les femmes et les hommes de l'entreprise) et externe (les clients), alors l'enjeu est ici de cerner si (en quoi les conditions font que) ces faire autrement continuent à être irrigués par la pulsation – facilitatrice - de la stratégie du chef de l'entreprise et de sa mise en œuvre organisationnelle (inter-culturelle, économique, sociale).*

Après avoir établi quelques états des lieux et explicité la méthodologie utilisée, nous présenterons dans une seconde partie une investigation idiographique à propos d'une PME girondine que nous passerons par nos filtres méthodologiques avant de décortiquer sa fabrique d'un *modus vivendi* et opératoire de son *Lean Equipe* (présentation commentée).

1. QUELQUES ETATS DES LIEUX

Contribuer au développement et à la pérennité de l'entreprise, comprendre, répondre et anticiper les besoins et les problématiques des clients, ces différents objectifs ont nourri les réflexions de nombre théoriciens des organisations.

Ceux de la fin du 19^{ème} et du 20^{ème} siècle se sont intéressés à l'organisation de la production, puis à celle l'entreprise. Progressivement, leur champ de réflexion s'est élargi à l'ensemble des organisations. Certains se sont accordés sur une définition transposable à divers types de situations fonctionnelles pour décrire ce que pouvait être une organisation. Il s'agit ainsi d'un ensemble de moyens structurés constituant une unité de synchronisation, disposant de frontières identifiables, fonctionnant en continue en vue d'atteindre un ensemble d'objectifs distribués auprès des membres participant à cette organisation.

Ceci signifie habituellement que les buts y sont plutôt formels, la division des tâches et l'attribution des rôles y sont spécifiées, le système de communication y est avant tout vertical mais parfois horizontal, la prise de décision y est plutôt unidirectionnelle, l'ensemble de règles y est plutôt univoque.

Pour éviter que l'on sente trop les bosses, de ce qu'on pourrait entrevoir en termes de déni de l'individu et/ou du collectif, et, qu'à la question : « *et moi, qu'est-ce que je fous là ?* », l'on ne réponde « *tais-toi et avance...* », on va alors insister (Fayol, 1999/1916) sur la combinaison fondamentale pour rendre opérante l'organisation.

C'est la combinaison entre **Prévoir** (c'est-à-dire anticiper l'avenir et structurer des plans d'action), **Organiser** (c'est-à-dire concevoir l'organisation physique et sociale de l'entreprise), **Commander** (c'est-à-dire faire exécuter des ordres par des subalternes) et **Coordonner** (c'est-à-dire harmoniser et orienter tous les efforts vers le même but).

Ici, Fayol va souligner l'importance de la bienveillance et de la justice ainsi que de l'initiative, ce moteur de l'action humaine indispensable pour que cadres et subalternes puissent concevoir et réaliser. Ce faire là est rendu possible à la condition qu'existent des « **relations harmonieuses** » au sein de l'organisation.

Nous nous proposons de faire un point sur ce qui est établi d'un impératif du consentir (1.1.), avant d'aborder ce que cela implique en termes de management voire de gouvernance (1.2.).

1.1. De l'établi ... d'un impératif du consentir

L'attitude est partagée à souscrire à l'omniprésence du consentir, qui ne peut se former que dans le consenti. Le doute, l'opposition, la dénonciation, le refus,

l'épreuve de force, la défection, ..., ces types de modalités relationnelles semblent en relégation².

Le glissement semble s'opérer : être dans le consentir va petit à petit devenir un impératif qui plus est autant explicite qu'implicite, alors que ce n'est qu'un choix, donc une faculté, une relativité, un indicatif, un repère.

Certes, la société de droit³ repose sur le consenti aux normes, parce que les normes constituent avant tout un instrument qui permet de garantir, dans l'interaction, les objectifs d'un groupe social.

Cependant, nous nous situons dans une économie qui reste ancrée dans ce qu'ont établi en leur temps :

- Frederick Winslow Taylor avec le consensus entre ouvriers et direction, à la recherche d'une paix sociale durable,
- Henry Ford avec l'invention de la consommation de masse pour écouler une production de masse, c'est-à-dire des enchevêtrements de modes de vie destinés à être uniformisés en vue de l'uniformisation du marché, uniformisation basée sur un consentir général, voire mondial.

Comme le soulignent Luc Boltanski et Eve Chiapello (2011), au capitalisme domestique et familial hérité du 19^{ème} siècle a succédé, dans les années 1930 à 1973, l'idéologie du consensus taylorien et fordien. Ainsi, « **Le travail et la responsabilité du travail se divisent d'une façon presque égale entre les ouvriers et l'encadrement et la Direction** » (Taylor, 1990 : 95). En conséquence, direction, encadrement et ouvriers ont une place égale dans l'entreprise, tous combattent les mêmes difficultés. . « **Sur le long terme, la prospérité de l'employeur ne peut exister que si elle s'accompagne de la prospérité de l'employé** » (Taylor, 1990 : 95). On a donc affaire à une forme de solidarité humaine et directe qui permet de rendre caduc l'existence même de tout corps intermédiaire (type syndicaliste).

Cette forme supérieure d'un consentir global s'invite dans la mise en œuvre de l'ordonnance n°2017-1386 du 22 septembre 2017 relative à la nouvelle organisation du dialogue social, sous une forme spécifique, celle de l'inversion des moyens et des fins. Si la finalité déclarée des motifs de cette ordonnance est de renforcer le rôle des acteurs du dialogue dans les entreprises, les moyens de droit accordés aux dits acteurs ont en moyenne été diminués de 40%. Finalité augmentée, moyens diminués.

² Au sens de notre droit pénal : mis en exil d'un condamné qui est obligé de résider (relégation individuelle) ou qui est interné (relégation collective) hors du territoire métropolitain.

³ Réaffirmée dans sa toute-puissance avec la rédaction sous la tutelle de Napoléon I du code civil en 1802.

Il semble bien que cette forme-là s'apparente à un vrai leurre. Le reconnaître serait-il coûteux ?

Ainsi, la configuration actuelle du capitalisme, née dans les années 1970, sous l'effet des contestations de mai 1968 et de leurs impacts, et, reposant sur une société de relations dites humaines, manipule tout consentir par la captation en surface de fondements telles que l'authenticité, l'autonomie ou des fondements désirables et désirés, incontestés et incontestables.

Chercheurs, analystes, statisticiens considèrent que la modernisation organisationnelle est source de contraintes et de risques. A titre d'exemple, Marie-Anne Dujarier (2017) montre que les usages des TIC ont créé les conditions d'une l'absence de discussion et d'une dépendance aux outils technologiques.

Et de constater que les salarié-e-s construisent des stratégies pour faire baisser la pression au travail et en même temps pour pouvoir réaliser des tâches qui réclament de plus en plus de concentration.

L'outil, qui en principe doit seconder ce que nous savons déjà faire, en particulier le numérique, impose sa posture intentionnelle d'un « **plus est nécessairement mieux** ». Sont à la manœuvre les mails, les *reporting*, le transfert de charges administratives et l'intensification de leurs usages qui réduisent, voire suppriment toute possible concentration, justement parce qu'ainsi les personnels doivent se situer dans le flux (mais sans reflux) et ce en permanence. Alors qu'ils /elles auraient besoin de temps à la fois de réflexion et de coordination, ou simplement d'échanges, les effets d'une exigence de produire toujours plus et plus vite les met dans un empêchement. Dans cette dictature du consentir à des vitesses d'exécution de plus en plus rapides, que l'on s'impose, de surcroît en automatique et mutuellement, se fabriquent de plus en plus de consentir à répétition qui finissent par mettre en retrait le sujet en même temps que tout échange hors production dite effective.

Selon ces observateurs, on peut considérer qu'au rythme actuel, un salarié sur vingt, voire sur dix, sera victime d'une forme d'invalidité avant d'atteindre l'âge de la retraite en raison d'un ensemble de surcharges mentales.

En effet, cette spirale des consentir a pour conséquences :

- La libération de pulsions de domination associée à des logiques de contrôle (Foucault, 2009),
- L'acceptation automatique de coopération pervertie (Cialdini, 2014).

Se pose alors la question du « *comment rendre supportable l'insupportable travail ?* »

Paradoxalement la question managériale d'un faire autrement n'est-il pas dérangeante ?

Le faire autrement ne constitue-il pas un réel danger face à ce système de mondes qui bien qu'enchevêtrés se doivent d'être conduits de manière univoque. Ce faire autrement ne vient-il pas en perturbation sévère qui affecte, quelle qu'en soit la

partie, l'ensemble des autres ? Ce faire autrement ne risque-t-il de constituer une activation déstabilisante ?

1.2. ...à une question de management, voire de gouvernance

Consentir ne vaut pas acceptation de la posture de l'autre ni de sa demande, cela vaut peut-être résignation.

Lorsque l'on se met en position de consentir, c'est avec l'espoir minimum et/ ou la croyance que ce renoncement volontaire (cette mise en vulnérabilité) signifiera pour l'autre engagement à une réciprocité, donnera accès pour soi à un mieux, un préférable et un favorable.

Dans cette logique intrinsèque de soumission, d'abandon à la séduction voire de mises sous tension instrumentalisées ou non, accepter ce que l'autre désire, ne veut pas dire s'empêcher ou être empêché d'évaluer si après-coup, cela ne se passe pas comme imaginé... C'est l'une des promesses des nouvelles dynamiques du travail.

Il apparaît que le mode de management par projet a consenti à se mettre sous l'emprise du « zéro délai ». Ce qui l'apparente au travail au rendement sans prise en compte de la tâche à réaliser. Ainsi, la mesure du temps de travail s'avère insuffisante parce elle ignore la charge de travail qui, elle, n'est jamais mesurée (Mettling, 2015), en particulier pour les cadres⁴.

Comme l'indiquait il y a déjà plus de 20 ans Philippe Zarifian (1997 : 55) « ***on demande toujours aux salariés de faire de la qualité sans leur en donner les moyens, notamment du temps lié à l'intellectualisation du travail (résolution de problème, communication, apprentissage).*** » Ce type d'injonction à consentir est en fait nuisible au maintien des expériences - expérimentations professionnelles (sentiment du travail bien fait), au développement des activités créatrices (anticipation, rénovation personnelle) et bien sûr au maintien **des temps sociaux**.

La coopération œuvre à la diminution des dysfonctionnements socio-organisationnels. Elle simule la qualité de vie au travail des personnels et leur régulation. Ces phénomènes sont issus des théories de Savall et Zardet sur le **management socio-économique** qui proposent une personnalisation de l'activité et des missions des acteurs afin de développer leur engagement parce que il y a un consenti qui est négocié et non usurpé, ou plutôt non perverti. Selon Cialdini (2014), une coopération pervertie gomme les différences et contribue au nivellement et à la normalisation comportementale en utilisant chacun de nous comme preuve sociale. Alors que dans une coopération de la différence, les

⁴ A titre d'exemple, en 2016, 48 % des cadres consultaient leurs mails professionnels en dehors des heures de travail, selon l'étude Malakoff Médéric/Socio-vision (conduite entre mars et avril 2016 auprès d'un échantillon de 3500 salariés du secteur privé).

différents qui, comme le souligne Montaigne, sont une affaire d'interprétations, de différentes interprétations qui constituent la richesse de vie, sur des envies.

Ce faire autrement managérial s'oppose aux paradigmes classiques, issus des principes d'organisation classique du travail, qui véhiculent, selon Savall (1975), soumission et subordination des acteurs. « ***Une condition et une étape de négociation sont nécessaires pour passer de la simple communication à la coopération réellement productive. La négociation implique la création d'un terrain d'entente entre les partenaires afin de permettre l'action*** » (Savall, Zardet, 2014 : 148).

Alors ce consentir-là, veut dire, pour un temps (et un temps seulement) : accepter, voire adhérer parce que chacun y trouve son compte en équivalence, et non par suite de la violence des relations et/ou les passions fanatiques déraisonnées de performance. Le contrat sociétal, les injonctions du contrôle social et managérial informel sont à la manœuvre.

Cet autre (le dirigeant en particulier) se situe de droit dans une asymétrie de pouvoir. Cependant, il peut avoir le soin, pour des raisons à la fois conjoncturelles et structurelles, d'abandonner une partie des prérogatives qui lui sont attribuées afin de mettre de l'horizontalité dans ses relations avec ses collaborateurs.

Nous ne rappellerons pas ici le rôle central de la proximité et surtout de la personnalité du dirigeant de PME, déjà développé dans notre ouvrage (Schott et Jurquet, 2013).

Il ne s'agit pas d'une intention, suggérée par, ou supplétive à, une obligation à satisfaire encore plus le client ; il s'agit plutôt d'un état d'esprit ... celui *des lois informelles de la maisonnée*, une « manière d'être » mise à l'épreuve d'un éprouvé (Corneau, 1999).

Comme le souligne Françoise Waquet (2018 : 80) « ***l'idéal d'objectivité a dénaturé l'individu-chercheur. Il l'a amené à [...] mettre entre parenthèse sa personnalité pour en faire un être tout de raison, un neutre*** ». Dans de telles conditions, le chercheur saura-t-il encore entendre les éléments du réel qui parcourent les récits des acteurs d'une entreprise (notamment une PME) ? Son environnement professionnel ne lui offre-t-il pas un peu trop « clé en main », un alibi gestionnaire mâtiné de solutions court-termistes ?

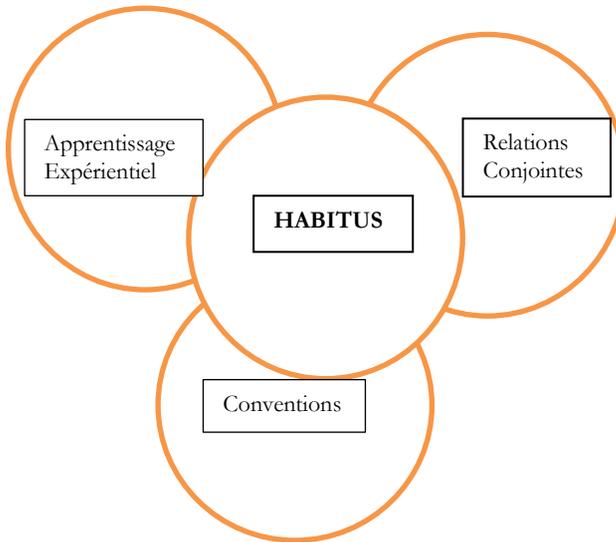
Ainsi les peurs, les peines, les misères demeurent inaudibles, puisque la seule expression autorisée se doit d'être rationalisée et donc travestie ; ce qui ne révèle rien de ce que la parole aurait pu livrer. Ainsi la culture n'existe plus lorsque le sens et/ou les sens ne sont plus reliés à de multiples savoirs (notamment les humanités) puisqu'il semble être réduit à des micro-savoirs purement techniques et indépendants les uns des autres.

Sortir de la mise en formatage d'un consentir omniprésent suppose une grille de lecture qui saurait associer en termes de mangement, voire de gouvernance : habitus, apprentissage expérientiel, relations conjointes et conventions.

Cela ne peut fonctionner qu'à la condition qu'il y ait et en continu des négociations entre les acteurs.

La négociation ne se confond pas avec la concertation. En effet, la concertation a lieu dans un cadre hiérarchique : le chef propose, recueille les avis, en discute avec ses collaborateurs, mais, pour finir, c'est lui qui décide, de tout et tout seul. Il en va de même de la consultation. La négociation, par contre, a lieu entre égaux. Elle consiste, à travers le débat, à trouver une solution qui conviendra aux différentes parties en présence. Cependant, en pratique, la négociation ne signifie pas toujours une discussion susceptible d'aboutir à un accord équilibré. Certes, il y aura concessions et contreparties. Ce qui compte, c'est que chacun y trouve son compte, dans un équilibre approximatif des forces en présence et une relative parité des protagonistes en termes de considération de leur expertise.

Encadré 2 : Ma grille de lecture d'un autrement managérial. Modélisation du cadre de référence de la recherche



Habitus : (cf. encadré 1). Il est contenance dans la mesure où il autorise un « *espace dans lequel l'expérience quelle que soit sa nature va être reçue et contenue* » (Ciccone, 2001). Contenir une expérience signifie positivement la comprendre pour laisser s'exprimer les points de vues et les expériences d'autrui.

Apprentissage expérientiel : il se fait en continu à l'occasion de résolutions de problèmes à partir de dispositifs négociés.

Relations conjointes : elles supposent des attentions conjointes (De Leonardis, M., Rouyer V. et al., 2003), cette prise en compte tout à la fois de ce qu'est autrui et soi-même. Ce qui permet et invite à cette rencontre avec « cet esprit des Lois de la Maisonnée » (cf. habitus). Ainsi communication et apprentissage vont au-delà d'un simple suivi de ses propres intentions. Il y a interactions notamment par la mise en valeur par l'encadrant des points de vues de chacun dans la résolution du problème ou de la difficulté rencontrée. Ces interactions peuvent se faire au fil de l'eau ou de manières formalisées via un dispositif particulier.

Conventions : elles renvoient aux modalités de résolutions de problèmes via l'utilisation négociée de dispositifs spécifiques. Le plus souvent, elles sont constituées par les accords formels, formalisés et informels régissant les relations entre les acteurs.

Il reste à élaborer la mise en récit *via* une écoute approfondie qui va tisser des liens entre les Hommes pour rassembler ces sens, ces savoirs. Dans notre corpus de recherche, on a affaire à des entreprises qui basent leurs interactions (formelles et informelles) sur la forte présence humaine à l'autre. Ce qui incite à, implique de, réhabiliter la parole, le relationnel, l'engagement mutuel dans les équipes de travail, les rapports à la chaîne hiérarchique et dirigeante et avec les clients.

Ce matériau de recherche s'articule donc avant tout autour des personnes et des lieux rencontrés dans les PME girondines, en particulier, en vue de cet article, dans une PME qui distribue des fournitures et équipements industriels (air comprimé, pompes à vide, bancs d'essai, supprimeurs et compresseurs d'air). A propos de cette entreprise, nous ne proposons pas de présenter une étude de cas, mais plutôt une investigation idiographique, puisque ici, il s'agit de travailler sur un événement unique : réfléchir et mettre en place un *modus vivendi* et d'explorer son *Lean Equipe*.

2. UNE INVESTIGATION IDIOGRAPHIQUE

Depuis près de vingt ans, nous avons déjà passé à plusieurs reprises, cette PME (la PME JED) aux filtres de nos questionnements et de notre méthodologie. Nous avons donc pu considérer, à plusieurs reprises, sa posture éthique et son habitus comme des invariants. Nous avons ainsi montré que ces invariants-là, qui infusent et fortifient *l'esprit des lois (informelles)* de cette *maisonnée-là*, constituent la condition *sine qua none* pour faire émerger et exister le potentiel de ses salariés.

Dans point 2.1 nous passerons par nos filtres méthodologiques notre corpus constitué des données recueillies auprès de la PME JED, avant de d'analyser en 2.2. sa fabrique d'un *modus vivendi* et opératoire d'un *Lean Equipe* (présentation commentée).

2.1. Filtre méthodologique et corpus.

Pierre Bourdieu a insisté sur le rôle central du relationnel. « ***Le mode de pensée relationnel et analogique permet de saisir la particularité à l'intérieur de la généralité et la généralité à l'intérieur de la particularité, en permettant de considérer le cas en tant que cas particulier du possible*** » (1992 : 54). Notre recherche s'inscrit dans cette perspective.

C'est une recherche en action hybride qui se centre sur « le savoir des gens ». Penser ce savoir avec le chef d'entreprise suppose une liberté que le chercheur doit concevoir et préserver. Il s'agit d'un savoir à produire mettant en évidence les scories des épreuves vécues et surmontées par le chef d'entreprise, de sa prise

au monde à l'écart des normes du savoir standardisé et aussi du procédural qui « procédurise »⁵.

Positionner à partir d'une intention constructiviste et d'inspiration socio-économique, cette forme de « recherche-action » de type militante, hybride et longitudinale vise à faire dialoguer notre compréhension respective (celle du dirigeant et celle de la chercheuse) afin, après un travail ex post, d'accompagner le dirigeant vers l'élaboration de ses propres outils d'analyse et d'action. La confrontation du chercheur aux transformations des enjeux socio-économiques multiples à surmonter par le chef d'entreprise de PME conduit ainsi à une remise en question permanente de notre recherche. Celle-ci s'inscrit de fait dans une démarche empirique, inductive, avec des mises en perspective abductives.

Encadré 3 : Une « Recherche-Action » de type militante, hybride et longitudinale.

Agissant, depuis 20 ans en PME, dans l'unité de la singularité de chaque chef d'entreprise de chaque PME, on ne peut faire l'économie du point de vue de Barbier (2003) selon lequel chacun des acteurs, en l'espèce le chercheur et le chef d'entreprise en PME, travaillent réciproquement leur histoire individuelle et groupale, dont émerge la transformation dans l'après coup. Le chef d'entreprise y surmonte la sublimité de la difficulté, sans la juger insurmontable, à partir duquel son désir se réactualise.

Ma recherche se définit donc comme :

1- Une recherche en action hybride centrée sur « le savoir des gens » (Foucault, 1994), c'est-à-dire :

- À l'écart des normes du savoir standardisé
- Et donc fondée sur des **Savoir à produire avec.**

2- Une recherche en action hybride de type longitudinale et militante, c'est-à-dire :

- En **Contact direct**, concret sur des durées longues avec les chefs d'entreprise et leurs équipes,
- Dans un **Travail d'après coup** rendu possible en raison de :
- Cet échange de ce qui se révèle et de ce qui est compris,
 - Ce respect chronobiologique. **Ceci en vue d'accompagner le chef d'entreprise et ses équipes.**

3- Une recherche positionnée à partir d'une intention constructiviste :

Annie Chaton-Blanc (2011) : « **le constructivisme n'est pas une démarche pédagogique particulière, mais une loi psychologique et épistémologique se référant au caractère incontournable de la construction active des savoirs.** »

Ce qui veut dire qu'avec lui nous organisons ou restructurons *les connaissances que le chef d'entreprise possède déjà sans en avoir conscience.*

4- Une recherche positionnée dans l'esprit du courant Socio-économique :

- Pas de séparation entre l'économique et le social : ils font « Un »,

⁵ C'est-à-dire la « *procédurisation de la pensée et des pratiques* » (A.L. Diet, 2016).

- Visant à appréhender les éléments de la gouvernance, du management, de la communication et du fonctionnement de l'organisation.

Seule « **la création d'un terrain d'entente entre les partenaires** » va « **permettre l'action** » (Savall, Zardet, 2014).

Ce qui veut dire :

- Avec des Savoirs, Faires, Êtres en construction continue,

- Avec des Enjeux socio-économiques multiples à surmonter en permanence par le chef d'entreprise PME.

Ce qui signifie, pour conclure :

- **Une remise en question permanente de ma recherche,**

- **Dans l'exigence d'une démarche empirique, inductive, avec des mises en perspectives adductives**

Dans l'investigation présente, la visée du dirigeant de la PME étudiée repose sur une démarche de communication. Notre apport a été d'aider à mettre en place des dispositifs de synchronisation de la communication interne et des modalités négociés d'interactions entre les acteurs. Ce qui allie Description-Echanges-Solutions-Questions, puisque le savoir et le savoir-agir en situation sont avant tout ancrés dans les cerveaux des collaborateurs. Pour ce faire, des repères de lisibilité s'inscrivent à partir d'un collectif de sens, qui fait place aux temps sociaux et à la mise en reconnaissance de tous. En d'autres termes, l'entrepreneur de la PME étudiée (niveau micro - « Je » singulier) n'existe que dans un cadre institué et ajusté (niveau macro - « Il » ajusté et apprenant) et qu'avec - et non contre - d'autres proches, les collaborateurs (niveau méso - « Tu-Nous » intersubjectif et coopératif).

Ici notre étude est idiographique, parce qu'elle vise à comprendre ce qu'est une action particulière (la fabrique d'un *modus vivendi* et opératoire de son *Lean Equipe*) et un individu particulier (le dirigeant), à un moment donné. **L'approche idiographique** est centrée sur l'étude d'un individu, qui, pris dans sa singularité face à des situations, des événements qui peuvent constituer **une mise à l'épreuve structurante**, va fournir des données, dont certaines seront retenues parce qu'elles se recoupent et se renforcent mutuellement.

Parce qu'elle est plus souple, parce qu'il s'agit de tenter de comprendre, parce qu'elle veut rendre au sujet sa subjectivité, **l'approche idiographique** prend en compte des dires vécus riches de signification de ce que ce sujet a d'unique, sans vouloir en tirer des lois universelles. Au fur à mesure de la narration de ce qui fait cet événement, celui-ci est repensé par le sujet comme une mise à l'épreuve **structurante** et revisité telle une praxis.

Pour reprendre Smith et al. (1995 : 61), « **le domaine idiographique est ainsi focalisé sur le particulier et l'individuel. (...) Les études idiographiques**

relèvent de la préoccupation de comprendre des significations plutôt que du projet de formuler des lois causales. »

Toute action prend place dans l'histoire du sujet qui la produit. Cette histoire est définie à la fois par le déroulement temporel et observable du cet événement-là, mais aussi par la manière dont il est vécu et s'insère dans la subjectivité du sujet qui le vit et de celui qui l'observe.

Nous nous appuyons ainsi sur la méthodologie du récit de vie (Pineau et Legrand, 2002). Comme le soulignent ces deux auteurs (p. 41), « ***tout acteur social est pris, dans son trajet existentiel, à conjuguer passés complexes et avenir incertains, pulsions internes et intimations externes*** ».

L'histoire de vie entre dans la typologie des entretiens approfondis et longitudinaux. Pour notre part, il s'agit d'accueillir, si tel est son souhait, le récit de vie du dirigeant. Par ses dires, il y re-construit son agir et ses pratiques, mis en auto-réflexion, et fabrique du sens à ses expériences vécues. Daniel Bertaux (1997 : 32) énonce ainsi « ***qu'il y a du récit de vie dès qu'il y a description sous forme narrative d'un fragment de l'expérience vécue*** ». La production discursive du récit s'inscrit « ***dans la relation dialogique de l'entretien*** » (Bertaux, 1997 : 68).

La PME étudiée, JED, est une entreprise spécialisée en vide industriel et maîtrise technologique des gaz neutres qui compte depuis 2018 54 salariés. Elle a été créée en 1981 et dirigée pendant 30 ans par son fondateur, Jacques, avec lequel, nous avons pu partager en plus de dix ans de nombreuses heures, sous forme d'entretiens semi-directifs et de questionnaires, sur le vivre au travail de l'ensemble des salariés, et de nombreux autres captages officiels et officieux. Depuis 8 ans, l'un des fils⁶, Mathieu, alors présent dans l'entreprise depuis 22 ans, a repris en totalité l'entreprise familiale. Là aussi, Mathieu se positionne comme son père, dans une posture d'apprentissage de ses collaborateurs, et bouscule ainsi les habitudes et les contre habitudes, vivant par cet esprit familial de rebelle humaniste. Jacques et Mathieu restent libres d'esprit, dans cette distance critique, et ont fait en sorte d'être libres de leurs actes. Ce qui leur importe, c'est de mettre les moyens au service des finalités, et non l'inverse. Cette règle de vie se nourrit et nourrit à la fois leur rectitude et leur modération, leur fermeté de jugement et leur abandon.

Mathieu fait partie de ces gestionnaires qui ne s'enferment pas dans des certitudes, qui sont toujours en quête de « schémas à géométrie variable » de compréhension, qui se co-construisent *via* l'échange avec des collaborateurs à l'aune d'une ouverture philosophique, sociologique et psychologique. Mathieu a comme son père un bac + 3. A la différence de son père, dont la formation était affiliée aux métiers de la thermie et de l'énergie assortie d'une spécialité dans les fluides industriels, la formation initiale de Mathieu est orientée vers la gestion et

⁶ Les autres fils ont construit leur vie professionnelle en dehors de l'entreprise familiale.

le marketing. Comme son père, Mathieu a su l'enrichir par des séminaires d'initiation à la psychologie et à la sociologie. Au contact du père et de formations séquencées, mais avant tout auprès de ses équipes, il a acquis une bonne culture industrielle. Aujourd'hui, âgé de 46 ans, il poursuit toujours cette voie.

Comme pour son père, son entreprise marche naturellement, ceci comme si les sujets, les groupes et l'organisation inscraient, dans un temps et un espace qui leur seraient communs, de ce qui se fait, et de ce qui se pense, dans un combinatoire entre le spécifique de l'action individuelle et la part du global de l'action en collectif.

Cela marche, comme cela lorsque se ressent dans les faits, grâce à toute l'attention, la prévenance et le rayonnement de ce « bon » patron. Dans notre cas, Mathieu a infusé l'histoire de son père. Ce père (Jacques) a toujours tenu à souligner spontanément : *« je suis issu d'une famille d'artisans depuis le 19^{ème} siècle, j'ai été baigné là-dedans, où l'on me disait (mon père ou mon oncle) que l'ouvrier qui travaille avec nous, c'est comme ton demi-frère. C'est cet esprit du compagnonnage qui m'a toujours animé ; c'est-à-dire le travail bien fait, le sens et le respect des autres, l'étayage...et aussi le courage et l'humilité. Ces éléments constituent le code génétique de mon entreprise. »*

J'ai transmis ces valeurs-là à Mathieu, et il m'a montré, me montre, combien il les fait vivre dans ce même esprit, et à sa manière.

Et j'étais très attaché aux salariés qui ont construit cette entreprise avec moi puisque c'était une création. Donc, ces gens qui ont créé l'entreprise avec moi, je voulais, s'ils étaient plus jeunes que moi, qu'ils puissent continuer à vivre ce qu'ils ont fait et de ce qu'il font, puisqu'ils ont fait et qu'ils font grandir cette boîte... »

Sont ainsi à la manœuvre affects et intersubjectivité, au sens de René Kaës (2008 : 774-775)⁷. Dans ce processus, le dirigeant entrepreneur (Jacques, puis Mathieu) accepte d'abandonner en grande partie à d'autres le soin d'assurer la pérennité de cette œuvre-entreprise, pour que se dévoile ce que les autres pensent et font.

Abordons maintenant, la façon dont JED réussit à fabriquer son *modus vivendi* et opératoire pour son *Lean Equipe*. Il s'agit d'analyser les façons de faire et de les commenter.

2.2. Fabrique d'un *modus vivendi* et opératoire d'un *Lean Equipe* (présentation commentée).

Dans son désir de toujours de conserver et d'amplifier l'œuvre de la vie de son père, et de prendre sa part dans cette dynamique, Mathieu a concentré ses efforts

⁷ « L'intersubjectivité est ce que partagent ces sujets [en tant qu'ils sont sujets de l'inconscient] formés et liés entre eux par leurs assujettissements réciproques - structurants ou aliénants - aux mécanismes constitutifs de l'inconscient : les refoulements et les dénis en commun, les fantasmes et les signifiants partagés, les désirs inconscients et les interdits fondamentaux qui les organisent ».

à faire grandir un marché de niche singulier⁸, stratégie initiée par le père 5 ans après la création de JED.

2.2. 1. Du vécu implicite ou l'éprouvé de Mathieu

Dans son éprouvé, Mathieu a pensé le coup d'après (stratégie proactive)⁹ avec ses équipes, toutes, en s'appuyant aussi et donc en développant le service d'Ingénierie¹⁰, l'un des 5 services de l'entreprise¹¹. L'idée étant selon son expression « *d'élever le niveau culturel de tous* ».

Ici, l'on a affaire à une sorte de « grandissement » avec un support de greffe grandissant (le service ingénierie). Ce support prend bien parce qu'il transforme les autres services et se transforme aussi. Cela a pu fonctionner au-delà des processus habituels d'intégration, parce qu'ici on a pris conscience et éprouvé, dans l'épreuve, que la construction se faisait dans des co-désadaptations et co-adaptations.

Au cours du temps, sur cette longue période de près de 40 ans, il y a eu des petits sauts de transformation, puis un grand saut de transformation au cours de ces deux dernières années. Selon nos observations, cette démarche transformative a incubé dans un espace-temps, nourri de relations entre continuité et discontinuité, comme répondant à des opérations dans l'espace du présent et à des opérations dans l'espace du projet à venir.

L'habitus du père puis celui du fils Mathieu se situent dans l'acceptation régulière du tâtonnement dans l'action. Ceci provoque des opératoires transposables à d'autres situations, à condition, en particulier de s'autoriser à dire et à montrer le comment des erreurs. Cela ne peut marcher que, s'il y a de la part du dirigeant et de la part de chacun des salariés une décentration des uns et des autres et un travail réflexif d'après-coup par les uns et par les autres.

2.2.2. ... à la fabrique JED de son *Lean Equipe*

Toute technique ou méthodologie est la concrétisation d'une idée, « ***la traduction physique d'un système intellectuel*** ». C'est le passage de l'abstrait au concret qui peut se faire par « ***différentiation (pour supprimer des effets***

⁸ En particulier essais non destructifs de sous-ensembles dédiés à défense nationale et à l'aéronautique.

⁹ Aller au-delà de ce qui est requis, selon Michel Marchesnay (1997).

¹⁰ Entre 2016 et 2018, la part du service Ingénierie ramenée CA global est passée de 27% à 40,7%. Pour la même période le chiffre d'affaires propre au service Ingénierie a progressé de 86%. Entre 2016 et 2018, l'effectif de JED est passé de 50 à 54 salariés, soit 4 salariés de plus, dont 3 (75%) ont rejoint le service Ingénierie. Parmi ces nouvelles recrues, on compte 2 ingénieurs et 1 technicien supérieur.

¹¹ Les 4 autres services : Commercial, Installation, Maintenance et Administratif.

secondaires qui constituaient des obstacles)» voire par « **séparation et enfin par analyse** » (Simondon, 2012 : 46).

Le projet de rendre par exemple mieux service à un client qui ne semble pas assez satisfait du fonctionnement de l'objet technique qui lui a été vendu en fait partie. Objet technique qui peut être considéré comme « **chargé d'inférences psychiques et sociales** » (Simondon, 2012 : 27), puisque sa genèse est surtout portée par des relations, des points de vue, des liens engageant. Ainsi, pour réduire ce degré d'insatisfaction, un comment faire va s'inviter.

Concevoir une façon de faire, s'appuyer sur une méthode déjà existante pour la faire sienne puis la façonner peut constituer une solution. Quoiqu'il en soit, il y a bien un problème qui va bien au-delà de la « **recherche de compromis entre des exigences en conflits** » (Simondon, 2012 : 22).

Puisqu'il y a problème, c'est que le déroulé de ce qui aurait dû être rencontre un ou plusieurs obstacles dans sa réalisation. Cet ou ces obstacles peuvent également se situer dans l'intentionnalité psychologique, parce qu'il existe un lien entre motivation et émotion et entre perception et action.

« **Les émotions** », souligne Emma Violand-Sanchez (1998 : 28) « **et l'activation d'expériences antérieures sont essentielles à la motivation** ».

Pour Piaget (1954/2006), le support émotionnel est le vecteur d'énergie pour aller vers, ou au contraire se mettre en retrait. Ce vecteur d'énergie, s'il est positif, va injecter un supplément d'énergie interne pour activer un chemin, par exemple vers l'appréhensif, le compréhensif d'un phénomène plus ou moins nouveau.

De plus, ce qui nous fait agir, c'est la croyance et la perception (endogènes et/ou exogènes) dont chacun de nous fait preuve lorsque l'on mobilise des compétences qui vont permettre de résoudre une situation complexe. Comme le souligne Bandura (1997/2015 : 12), « **L'efficacité personnelle perçue concerne la croyance de l'individu en sa capacité d'organiser et d'exécuter la ligne de conduite requise pour produire des résultats souhaités** ». La ligne conduite requise désigne un apprentissage déjà maîtrisé et qui va permettre à chacun de construire un apprentissage nouveau.

Pour résoudre ce type de problème chacun le considère comme existant dans la vie sociale donnée, dans le contexte donné (qui peut intervenir dans le phénomène), dans la méthode choisie. La méthode qu'a choisi JED est assez souple pour faire entrer la subjectivité des membres des équipes concernés par la résolution de la situation complexe.

En effet, le *Lean équipe* chez JED n'est pas vu comme une méthode qui aurait pour objectif de pousser les équipes à se fondre dans un modèle. Il sert juste de soutien pour répondre à un problème. Il permet, tel qu'il est utilisé, par de truchement d'opérations concrètes, que chacun puisse apprendre.

En cela, les travaux de Piaget (1981) montrent bien que la prise de conscience des différences entre ses propres centrations et celles d'autrui contribue à l'intégration de nouvelles régulations cognitives. Il parle (1991) de l'assimilation et de l'accommodation en tant qu'éléments fondamentaux pour comprendre les processus d'apprentissage et de changement humain. Il indique également que l'apprentissage constitue une voie d'accès à l'induction et à la déduction.

Le *Lean Equipe* à la JED comme processus d'assimilation-accommodation

JED, dans son organisation cherche à s'adapter comme le font d'autres PME. Ici, ce réglage est installé dans son cœur de fonctionnement par le processus de l'assimilation. Ce réglage peut se régénérer¹² en raison de l'acceptation des affects qui apportent l'énergie, en particulier transformante, fournie par le potentiel de chacun (quel que soit son statut) et la dynamique de l'ensemble. Parce que chacun et ensemble s'accommodent de ce que les actions vont faire bouger la structure de l'activité, et de ce que la structure de l'activité va faire bouger les opérations de chacun. Cela veut dire que la *mise en fantaisie* (Montaigne) de chaque élément se fait en soi-même, dans l'élément et dans l'ensemble.

Dans le fonctionnement au quotidien, les 5 responsables opérationnels, autant que Mathieu, sont en apprentissage du fil des actions des membres des différentes équipes.

Le *Lean Equipe* chez JED est venu renforcer le schéma de base suivant : transmission de savoir-agir en situations dédiée / soit à une amplification visant à restaurer un équilibre / soit à une diminution visant à réduire les désagréments afin de laisser la place à un faire autrement.

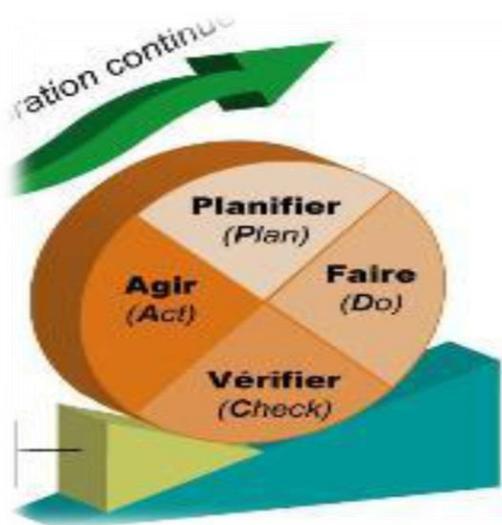
Encadré 4 : La démarche *Lean*

Chacun est associé au processus de décision, ce qui favorise l'entraide au sein des équipes en vue de la résolution du problème auquel le client est confronté. Ainsi tout le monde est encouragé et incité à exprimer ses idées. Ce qui suppose de la part des encadrants et du dirigeant de se tenir à l'écoute des tous les collaborateurs.

¹² En alternant rejet (parfois) et alliance (souvent).

Lean est une méthode séquentielle de conduite et d'amélioration par rapport à ce qui peut se passer avec un client. L'étape qui a pu être ratée trouve une réponse (ou contre-mesure) d'abord temporaire. Puis ensuite le problème est analysé afin de trouver une solution pérenne qui pourra être réutilisée après réaménagement en réponse à un problème proche exprimé par un autre client.

Le Lean s'appuie sur la « roue de Deming » ou cycle PDCA : Plan (planifier, prévoir), Do (faire), Check (vérifier), Act (réagir).



OBJECTIF

Quel est le problème rencontré sur lequel qu'exprime le client ?

Quelle est l'étape qui a été ratée ?

A quoi peut ressembler la SOLUTION ?

Plan

Quel est le but ?

Réfléchir à la collecte des données pertinentes, cerner quel est le contexte, quels sont les enjeux.

Do

Quel est le premier pas qu'ensemble nous pouvons faire pour s'ajuster à ce qui peut être amendé.

Check

Cela fonctionne-t-il ? Si c'est vraiment le cas, alors recommençons avec les aménagements qu'il convient lorsqu'une situation problématique proche se présentera ! Sinon faire autrement !

Act

Normaliser et stabiliser ce qui a fonctionné ou reprendre le processus, pour tenir compte ce qui a été appris, changer les normes et les régulations si nécessaire.

Quel est l'état qui a été vécu ?

Où sommes-nous actuellement ? Qu'a-t-on appris de la dernière étape ? Comment pouvons-nous amplifier ce qui a fonctionné ? Sinon, comment pouvons-nous supprimer ce qui n'a pas marché et faire autrement ?

Il est admis *a priori* chez JED que lorsque le « remède Lean » ne remplit pas complètement son office, que l'ensemble des résultats escomptés n'est pas au rendez-vous, la cause n'est pas à attribuer à un éventuel manque d'efforts ou d'énergie. Personne n'est une mauvaise personne (Metzl & Kirkland, 2010). De surcroît, le contrôle partiel de ce qui se décide et de ce qui se passe est acquis. Les actions et décisions, en effet, sont sous-tendues par un ensemble de processus automatiques, hors de notre contrôle conscient (Kahneman, 2012). Est à la manœuvre Mathieu (le dirigeant de JED) qui se sert de son humour¹³ comme d'un outil pour accepter ce que l'on ne peut pas changer : « un client qui ne sera jamais satisfait parce qu'il est comme cela ». Dans ce cas, le Lean équipe à la JED permet de supporter l'ironie, la frustration et surtout l'humiliation. Il devient ainsi une invitation faite à chacun à prendre de la distance avec l'obsession du contrôle, voire du trop-plein de contrôle des événements. Ce faisant Mathieu incite chacun des membres des différentes équipes à devenir eux-mêmes des experts dans leur domaine.

Cela peut signifier également que les éléments de résolution se font par flux (avancée) et reflux (recul), c'est-à-dire de manière graduelle et chaotique, tel « *des vagues qui se chevauchent* » (Robert Siegler, cité en 2015 par Catherine Mimeau). De surcroît, flux et reflux, c'est de cette manière-là que Mathieu se représente le vivre dans son entreprise (Morgan 2007)¹⁴.

Chez JED, l'exercice du Lean équipe se fait en prenant acte de la vulnérabilité différenciée des uns et des autres. La perfection est une illusion ; c'est à partir de cette conviction que le Lean équipe fonctionne. Ainsi cette façon de procéder accepte les éventuelles poches de souffrance. Parce ainsi tout est fait pour maintenir les valeurs fondatrices de JED : présomption de confiance (faire et être dans une dignité de confiance), altruisme, originalité.

Le Lean équipe à la JED sert, comme toute procédure, à mettre de la cohérence, à donner une orientation pour réduire quelques désagréments qu'a pu et que pourrait connaître un client.

C'est une manière de se raconter positivement une histoire, pour après coup en expliquer ce que l'on peut comprendre de ce qui s'est passé et de ce qui à partir de là pourrait se passer. C'est la construction JED qui indique (juste à titre indicatif) que ce comment faire est un autrement à chaque type particulier de situation. On souhaite ainsi se monter dans un autrement, et surtout, qu'agir

¹³ Il répète à l'envie qu'il n'a qu'un « *Bac + 2 gestion et marketing* ».

¹⁴ Morgan (1986/1997 ; 2007) utilise cette métaphore lorsqu'il apparaît qu'une organisation se pense évoluer, comme un phénomène issu de la Nature, telles les vagues de l'océan qui sont dans un état de flux et de reflux constant à partir duquel l'on peut saisir des caractéristiques à la fois de permanence et de changement.

ensemble permet de faire que le réel, quoiqu'il puisse être, soit déchargé de pressions éventuelles. Ce qui signifie que se rendre prisonnier de la pression socio-économique, se soumettre à son emprise, constituent l'injonction la plus stupide qui soit, d'autant plus si elle est décidée unilatéralement par le chef (encadrant ou dirigeant de l'entreprise). Faire ainsi reviendrait à tuer toute initiative, et renverrait à l'intériorisation – bloquante - de consignes, à la manière des travaux de Freud sur le surmoi.

Le Lean équipe chez JED « interroge » le contexte et le sens des pratiques. Cette méthode Lean ne peut s'affranchir de l'intentionnalité qui l'anime (Moison, 1997) entre conformité et contre-habitudes. C'est justement le rôle de Mathieu (dirigeant de JED) de donner la pulsation - facilitatrice - d'un faire.

Chez JED on a donc affaire à une sorte d'intelligence créative, telle que définie par Simondon (2012 : 209), parce qu'elle exprime « **la solution rendue possible par la sélection d'un cas particulier ou par celle d'une médiation particulièrement rapide et efficace parmi plusieurs solutions** ». On a affaire ainsi à des processus créatifs qui vont spécifiquement s'adapter à une pluralité de situations.

Ceci fonctionne parce que l'on a surtout affaire à des équipes d'égaux. Chaque équipe dans son domaine d'expertise (même l'équipe administrative) apporte son éclairage, se trouve réunie avec d'autres, se met en médiation sur une définition et une division des tâches, sur un calendrier, et sur le résultat attendu de chacun (interfaces de stimulation). Ce qui a été décidé est jugé le jour convenu, à la manière de l'adhocratie (Mintzberg, 1999)¹⁵ dans une « culture couveuse libérante » (Trompenaar, 1994/2008)¹⁶.

Est posé à chacun un vécu questionnant le client, quel que soit le *via*¹⁷ vécu que, seul, chacun ne peut résoudre. C'est entre intra ou inter-paires que sera trouvé « comment » répondre au « pourquoi ». Cette intelligence devient créative et collective parce que ce Lean équipe à la JED respecte la diversité des points de vue et des façons de faire. Parce qu'aussi Mathieu continue à encourager chacun

¹⁵ La structure « Adhocratie » regroupe des spécialistes répartis en équipes plurielles et pluri-statutaires (opérationnels et managers) pour répondre à des problèmes complexes. La coordination se fait par ajustement mutuel. Ce type de structure évolue dans des environnements disparates et dynamiques, portés par des technologies de pointe, des changements fréquents et des projets « mastodontes » et temporaires.

¹⁶ Dans la culture couveuse, les relations entre salariés et dirigeants se construisent de manière informelle et diffuse dans le cadre d'un processus collectif de création (au service du collectif entreprise). L'attitude des uns vis à vis des autres est de travailler à la même création. Les ressorts de la motivation sont à rechercher dans la participation au processus de création de produits / de services en fonction de réalités et d'éléments nouveaux. On parle aussi de « management par l'enthousiasme ». La critique sert à améliorer l'idée créative. Elle sert à résoudre les problèmes et difficultés rencontrés.

¹⁷ Le *via* ne renvoie pas systématiquement aux remontées d'informations recueillies par l'équipes de technico-commerciaux.

à penser de façon indépendante pour qu'ainsi le collectif soit créatif¹⁸. Ici cette méthode, malgré ou cause certains de ses couloirs normatifs et comportementaux, apparaît comme libératrice. Elle apporte, à chaque fois et sans risque, une motivation renforcée, un souffle à chaque fois renouvelé. Parce que, comme évoqué ci-dessus, il y a une triple reconnaissance (Gernet et Dejours, 2009)¹⁹, la motivation s'en trouve renforcée, le mécanisme de sublimation peut être activé, voire ré-activé. En ce sens, l'intégration des moyens (expérience, intelligence, créativité) et des fins (apport d'une solution) est encouragée comme un processus intégrant affectivité et cognition dans la réalisation d'une activité et sans doute de soi-même.

Encadré 5 : La sublimation

Au cours de son évolution, l'homme doit faire face à différentes frustrations qui lui sont imposées par la vie en société. Ces frustrations découlent du principe de réalité auquel le principe de plaisir doit se subordonner alors même que notre psychisme s'oriente naturellement vers la satisfaction dont le principe de plaisir est le représentant. Le principe de plaisir demeure et conserve son influence, cependant la satisfaction des désirs et besoins se trouvera remaniée par le principe de réalité. Ces frustrations, que l'homme connaît tout au long de sa vie, peuvent générer des conflits. Ces conflits résultent de désaccords internes de l'individu, désaccords suscités par les oppositions entre les instances psychiques (le Ça (pulsions), le Moi et le Surmoi (règles, cadre imposés par le réel, le sociétal, ...)).

La situation conflictuelle peut être dépassée et l'individu vit alors en harmonie, épanoui et satisfait.

Dans ce cas, les instances ont trouvé un « accord », rendant le sujet bien dans sa peau.

Le Moi est fort et s'adapte (aux contraintes du réel).

On parle alors de sublimation.

Le mécanisme de la sublimation intensifie la libido (bonne énergie vitale).

L'emploi de ce mécanisme favorise l'adaptation à l'environnement et à la société dont l'individu fait partie.

La sublimation est donc un mécanisme qui permet au sujet de prendre conscience de sa valeur et qui lui permet également de s'accomplir (dans un domaine professionnel, par exemple).

Cette réponse-là se met au service non seulement de l'individu mais aussi de la société à laquelle il appartient.

Le sujet se sentira bien dans la société qui l'entoure, épanoui et favorable à l'échange et à la rencontre avec l'« Autre ». Grâce ce mécanisme de sublimation, le sujet a pu dépasser les éléments angoissants et il parvient à tirer du plaisir de sa vie, au lieu d'en être frustré, angoissé ou culpabilisé.

La façon de faire vivre cette méthode chez JED fait que l'on se rapproche d'un faire naturel : cela permet d'entretenir et de développer des relations d'échanges, en raison du fonctionnement qui en fait à chaque fois, une exploration et un renforcement expérimentiels et ce dans une approche inductive. Lorsqu'il y a

¹⁸ Qui interroge dans le sens et le fortuit d'idées qui permettent de se faire une première vue générale d'un phénomène.

¹⁹ En termes d'utilité économique : le salarié rapporte puisqu'il ne coûte ; en termes de conformité par rapport aux règles du métier et à celles sociales, en termes de potentiel créatif, de beauté du geste.

règlement de la situation, c'est qu'il y a eu régulation, c'est-à-dire des temps de communication-coordination-concertation (Savall et Zardet, 2010) entre chacun.

Ici, il n'y a pas de « **le discours qui valorise la compétition comme un bien social** » (Maturana 1998, 13), derrière lequel le dirigeant s'abriterait pour éviter de voir « **l'émotion qui constitue la pratique de la compétition, celle qui constitue les actions qui nient l'autre** » (Maturana 1998, 13).

Ici on est attentif à l'autre. Ce qui signifie que l'on est dans le respect mutuel, la réciprocité des points de vue, la valorisation mutuelle. C'est comme cela que l'on tente d'être dans le rapport à l'autre, c'est par ce filtre là que s'appréhende ce que l'on saisit du réel.

CONCLUSION

Dans le cas JED, dont nous avons longuement analysé le fonctionnement de cette méthodologie destinée à dynamiser le travail des uns et des autres, la fonction est réellement inventive parce qu'elle laisse les possibles pour s'émanciper. On retrouve donc cette « **œuvre de vie de faire ainsi un saut par-dessus la réalité donnée** » (Simondon, 2012 : 56).

Ce qui pose problème d'un point de vue psychologique et social dans l'utilisation déviée des méthodes de dynamiques du travail, c'est que l'individu est technique et qu'il « **devient un temps l'adversaire de l'homme, son concurrent, parce que l'homme centralisait en lui l'individualité technique au temps où seuls existaient les outils ; la machine prend la place de l'homme parce que l'homme accomplit une fonction machine** » (Simondon, 2012 : 53).

Un dispositif de résolutions de problèmes, dont les variations sont bien tempérées par l'intentionnalité de tous les acteurs, en particulier celle du dirigeant, peut devenir une dynamique de négociation en continue.

Dans ces conditions, développées notamment dans le cas JED, ce qui est mis en débats sur la qualité de vie au travail, au cœur de l'Accord National Interprofessionnel sur la Qualité de Vie au Travail de 2013, entre en pratique.

Cet accord élargi souligne en effet que « *la qualité de vie au travail [dans sa perception] est le résultat de la capacité d'expression et d'action des salariés sur le contenu de leur travail* ». Ainsi, « *le sentiment de bien-être perçu collectivement et individuellement englobe l'ambiance, la culture d'entreprise, l'implication, le degré d'autonomie et la responsabilisation, l'égalité, un équilibre des temps de vie, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué* » (p. 26). Le travail devient alors lorsqu'il y a mises en actes facteur d'épanouissement.

Ainsi, dans une intentionnalité et une mise en pratique négociée, les groupes de résolutions de problèmes, et inter-services, en fonction des situations rencontrées, sont acteurs de leur propre participation. Ils abordent alors dans cette direction des questions liées à la cohésion au sein de l'entreprise, qui passe

par la mise en échanges et en partage de problématiques économiques et sociales majeures au sein de laquelle tout à chacun est acteur à part entière.

Et, bien entendu, la clé de voute de cet édifice renvoie la conviction qui s'incarne dans la pulsation, le soutien du dirigeant et des encadrants. Celle-ci constitue toute l'assise du collectif dans sa solidarité métier, son travail d'équipe et sa communication opératoire et avant tout sociale.

Pour conclure, ces quelques phrases d'Olivier de Kersauson (2016 : 82) qui pourraient dynamiser notre vivre en entreprise :

« Le jour où je vais disparaître, j'aurai été poli avec la vie car je l'aurai bien aimée et beaucoup respectée. Je n'ai jamais considéré comme chose négligeable l'odeur des lilas, le bruit du vent dans les feuilles, le bruit du ressac sur le sable lorsque la mer est calme, le clapotis. Tous ces moments que nous donne la nature, je les ai aimés, chéris, choyés. Je suis poli, voilà. Ils font partie de mes promenades et de mes étonnements heureux sans cesse renouvelés. Le passé c'est bien, mais l'exaltation du présent, c'est une façon de se tenir, un devoir.

Dans notre civilisation, on maltraite le présent, on est sans cesse tendu vers ce que l'on voudrait avoir, on ne s'émerveille plus de ce que l'on a. On se plaint de ce que l'on voudrait avoir. Drôle de mentalité ! Se contenter, ce n'est pas péjoratif. Revenir au bonheur de ce que l'on a, c'est un savoir vivre. »

BIBLIOGRAPHIE

Accord National Interprofessionnel sur la Qualité de Vie au Travail, (2013), Ministère du Travail de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social, 39 p.

https://www.journal-officiel.gouv.fr/publications/bocc/pdf/2013/0041/boc_20130041_0000_0011.pdf

ASSOUN P.-L., (2013), « La jouissance entravée. Psychanalyse du sujet empêché », http://90plan.ovh.net/~revueconc/images/stories/n36/CONF_36_PDF/CONF_36_PDF_LA_JOUISSANCE_ENTRAVEE.pdf

BALLE M., BEAUVALLET G., (2016), *Le management Lean*, Edition Pearson, coll. Management, 2^e éd, 280 p.

BARBIER R., (2003), « Le sujet dans la recherche-action », pp. 64-80, dans MESNIER Pierre-Marie, MISSOTE Philippe, *La Recherche-Action : Une autre manière de chercher, se former, transformer*, L'Harmattan, coll. Recherche-action en pratiques, 326 p.

BERTAUX D., (1996), *Les récits de vie : perspective ethnosociologique*, Nathan Université, coll. Sciences sociales, 128 p.

BOURDIEU P., (1972/2000), *Esquisse d'une théorie de la pratique*, Seuil, coll. Points essais, 549 p.

BOURDIEU P., (1980), *Le Sens pratique*, Minuit, coll. Le sens commun, 500 p.

- BOURDIEU P., (1992), *Réponses - Pour une anthropologie réflexive*, Seuil, coll. Libre examen politique, 267 p.
- BANDURA A., (1997/2015). *Auto-efficacité. Le sentiment d'efficacité personnelle* (Trad. par Lecomte P.), De Boeck, coll. Ouverture Psy, 859 p.
- BOURDIEU P., (2015) *Sociologie générale vol. 1, cours au collège de France 1981-1983*, Paris, Seuil, coll. Sciences humaines, 752 p.
- BOLTANSKI L. & CHIAPELLO E., (2011). *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, coll. Tel, 980 p.
- CHATON-BLANC A., (2011), *Piaget Constructivisme Intelligence : L'avenir d'une théorie*, Presses Universitaires du Septentrion, coll. Les savoirs mieux, 218 p.
- CIALDINI R. B. (2014), (trad. Marie-Christine GUYON), *Influence et manipulation*, Pocket, coll. Evolution développement personnel, 408 p.
- CICCONE A., (2001), « Enveloppe psychique et fonction contenante : modèles et pratiques », *Cahiers de psychologie clinique*, 2001/2, n° 17, p. 81-102.
<https://www.cairn.info/revue-cahiers-de-psychologie-clinique-2001-2-page-81.htm>
- CORNEAU G., (1999), *N'y a-t-il pas d'amour heureux ?*, Robert Laffont, coll. Réponses, 297 p.
- De KERSAUSON O., (2016), *Promenades en bord de mer et étonnements heureux*, Le cherche Midi, coll. Documents, 256 p.
- De LEONARDIS M., ROUYER V. et al., (2003), *L'enfant dans le lien social : Perspectives de la psychologie du développement*, Erès, coll. Petite enfance, 328 p.
- DIET Anne-Lise, (2016), « Un organisateur anthropologique méconnu à l'origine du mal-être : la procédure », chap. 6, dans DRIEU Didier et PINEL Jean-Pierre (dir.) *Violence et Institutions*, Dunod, coll. Inconscient et Culture, pp. 109-134.
- DUJARIER M-A., (2017), *Le management désincarné : Enquête sur les nouveaux cadres du travail*, La Découverte, coll. Poches essais, 264 p.
- FAYOL H., (1999/1916), *Administration industrielle et générale*, Dunod, 2^e éd., coll. Stratégies et Management, 133 p.
- FOUCAULT M., (2009), *Le gouvernement de soi et des autres : tome 2, Le courage de la vérité*, Le Seuil, coll. Hautes Etudes, 368 p.
- FOUCAULT M., (1994), Le souci de la vérité, *Dits et écrits*, volume 4, Gallimard, coll. Bibliothèque de philosophie, 895 p.
- FREUD S., (1998), *La question de l'analyse profane*, Gallimard, coll. Folio essais n° 318, 198 p.
- GERNET I. et DEJOURS C., (2009), « Évaluation du travail et reconnaissance », *Nouvelle revue de psychosociologie*, vol. 8, n° 2, pp. 27-36.
- KAHNEMAN D., (2012), *Système 1/ Système 2 : les deux vitesses de la pensée*, Flammarion, coll. Essais, 560 p.
- KAËS R., (2008), « Définitions et approches du concept de lien », *Adolescence*, 26, 3, pp. 763-780.
- LAPLANCHE J., PONTALIS J.B., (2007), *Vocabulaire de la psychanalyse*, PUF, coll. Quadrige, dicos poche, 523 p.
- MARCHESNAY M., (1997), « Petite entreprise et entrepreneur », dans JOFFRE Patrick et SIMON Yves (dir.), *Encyclopédie de gestion*, Economica, 2^e éd., pp. 2209-2219

- MATURANA H., (1998/2002), *Emoções e linguagem na educação e na política*. Belo Horizonte: UFMG, 98 p.
https://mariotavares.com.br/_textos/emocoesealinguagemnaeducacaoenapolitica.pdf
- MAUSS M., (1950/2013), *Sociologie et anthropologie*, PUF, coll. Quadrige, 540 p.
- METTLING B., (2015), *Transformation numérique et vie au travail* - rapport à l'attention de Mme Myriam El Khomri, Ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue Social – septembre, 69 p.
<https://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/154000646.pdf>
- METZL J.M., KIRKLAND A. (eds), (2010), *Against Health: How Health Became the New Morality*, New York University Press, série Biopolitique, 226 p.
- MIMEAU C. (2015), « La théorie des vagues qui se chevauchent de Sieglar appliquée au développement du langage ». In: *Intellectica. Revue de l'Association pour la Recherche Cognitive*, n°63, 2015/1. Cognition et Société : l'inscription sociale de la cognition, pp. 163-177.
https://www.persee.fr/doc/intel_0769-4113_2015_num_63_1_1030
- MINTZBERG, H. AHLSTRAND, B. LAMPEL J., (1999), *Safari en pays stratégie*, Ed. Village Mondial, 432 p.
- MOISDON J.-C. (dir.), (1997), *Du mode d'existence des outils de gestion. Les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation*, Editions Seli Arslan, 286 p.
- MONTAIGNE, (1588/ 1941), *Essais*, Livre I, Librairie Garnier Frères, 445 p.
- MONTESQUIEU, (2013), *De l'Esprit des lois, nouvelle édition revue corrigée et considérablement augmentée (Ed. 1757)*, Hachette Livre BNF, coll. Philosophie, 568 p.
- MORGAN G., (1986/1997 ; 2007), *Images de l'organisation*, Presses Université Laval, coll. Sciences de l'administration, 2^e éd., 498 p.
- PINEAU G., LEGRAND J-L., (2002), *Les histoires de vie*, PUF, Que sais-je ?, n° 2760, 128 p.
- SAVALL H., ZARDET V., (2014), *Reconstruire l'entreprise : les fondements du management socio-économique*, Dunod, coll. Stratégie et management, 204 p.
- SAVALL H., ZARDET V., (2010), *Maitriser les coûts et les performances cachées*, Economica, coll. Gestion, 5^e éd., 448 p.
- SAVALL H., (1975), *Enrichir le travail humain dans les entreprises et les organisations*, Dunod, coll. Etudes économiques, 213 p.
- SCHOTT A., JURQUET M., (2013), *Pilotage des Ressources Humaines en PME - loin des modèles pour ne plus tarir les Hommes au travail*, L'harmattan, coll. Un autre regard, 260 p.
- SIMONDON G., (1958/2012), *Du mode d'existence des objets techniques*, Aubier, coll. Philosophie, 367 p.
- SMITH J. A., HARRE R., VAN LANGENHOVE L., (1995), "Idiography and the case-study", in, SMITH Jonathan. A., HARRE Rom., VAN LANGENHOVE Luk, *Rethinking psychology*, SAGE Publications, pp. 59-69.

- TAYLOR F.W., (1990), in *Organisation du travail et économie des entreprises*, Amar J., Belot E., Lalhy J.-M. et Le Chatelier H., Textes choisis et présentés par François Vatin, Editions d'Organisation, coll. Les Classiques EO, 203 p.
<https://catalogue.sciencespo-lyon.fr/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=48816>
- TROMPENAARS F., (1994/2008), *L'entreprise multiculturelle*, Maxima Laurent du Mesnil, 3^e éd., 505 p.
- VIOLAND-SANCHEZ E., (1998), *The Triune Brain and Learning : Practical Insights for the Classroom*, pp.27-33, in Reid, Joy M *Understanding learning styles in the second language classroom*, Upper Saddle River (New Jersey), Prentice Hall Regents, 207 p.
- WAQUET F., (2018), *Une histoire émotionnelle du savoir*, CNRS Editions, 352 p.
- ZARIFIAN P., (1997), « Produire en quatre temps, une mutation du travail mal perçue », *Santé au travail*, n° 22, pp.54-57.

Dossier Thématique
2^{ème} Partie

Abstractio cogitationis

« Les nouvelles dynamiques du travail, ou le discours du Maître ? »

Marc LASSEAUX

Psychanalyste, praticien en institution

FR - La présente communication propose de revisiter le discours contemporain des nouvelles dynamiques du travail, ses points d'appui idéologiques, ses idéaux et injonctions, tout comme ce qu'il produit comme effractions dans le travail de tout un chacun, de ce qui lui échappe en tant que discours du vouloir. L'objet de la recherche que nous produisons rend compte de réalités psychosociales du Travail. Il s'agit d'une recherche clinique appliquée en ce qu'elle procède de l'observation du terrain : celui de l'organisation, celui du groupe et des personnes, de ce qui s'y manifeste. Cette communication sur les nouvelles dynamiques du travail prend appui sur une pratique au long cours : plusieurs années, dans différentes institutions et auprès de plusieurs groupes et de nombreuses personnes de métiers et de responsabilités distinctifs. Les processus cliniques par lesquels nous intervenons ont rapport avec la psycho-dynamique. La variété des situations, celle de la subjectivité comme de l'intersubjectivité, de ce qui se joue avec l'accompagnant (le praticien), n'épuisent pas la question du transfert et du contre-transfert. Nous présentons ce qui traverse les groupes et le lien projectif au praticien. Nous y traitons de ce lien particulier par les effets transférentiels qui s'y manifestent autour de ce qui apparaît inéluctable aux employés : « il faut s'adapter » soit une. Une instance surmoïque, Commandement d'un Grand Autre gestionnaire. Chaque dispositif groupal psycho-dynamique engage aussi du lien singulier par les représentations et les mouvements d'affects à l'œuvre.

De nouvelles dynamiques, le travail n'en a pas manqué depuis l'industrialisation du geste et du savoir-faire. Du taylorisme aux modèles de l'entreprise post-moderne, le discours économique s'est historiquement appuyé sur un discours scientifique ou technique pour légitimer ses buts. Ce qui y apparaît comme nouveau, c'est que le discours économique incorpore de la production d'affects. C'est-à-dire que, non seulement il faudrait travailler selon un régime d'efficacité - une injonction qui a envahi toute la scène politique et sociale - mais il faudrait travailler avec efficacité dans des affects de joie. L'efficacité telle qu'un employé pourrait en dire : « j'ai produit efficacement et j'en suis heureux », contiendrait en elle-même ses affects de joie. La scène sociale de l'efficacité du travail a partie liée avec l'idéal gestionnaire, celui qui mesure, quantifie, évalue, diagnostique et cela semble une évidence dans un régime d'économie libérale.

EN*a - This text aims at criticizing the contemporary discourse of new dynamics at work, but also its underpinning ideology, its ideals and orders, not to forget the breaches in the workplace of individuals and what eludes them when

confronted with the discourse of the willingness. The goal of this research strives to take stock of psycho-sociologic realities at work. A applied clinical research that stems from the observation of the field : the organization, the group, the individuals that interact.

This communication takes into account the long term practice : for many years, in many different institutions and in collaboration with several groups and many individuals with various jobs and different types of responsibilities. The clinical processus and approach that we adopt refer to the psycho-dynamic theory. The variety of situations, be they subjective or intersubjective, of what is at stake with the practitioner goes beyond the notion of transfer and countertransference. We here present what groups experience and the projective connection they establish with the practitioner. We comment upon how this particular transferential tie of employees towards their company ends up in an unavoidable order : “one must adapt”.

A superego agency, Order from a managerial Big Other. Each psycho-dynamic group set up conveys singular transferential tie and projection that stem from the presentation and the affect motions in place.

New approaches have constantly been emerging since industrial age transformed human work gesture and know-how. From the Taylorism system up to the post-modern model of corporation, economic discourse has traditionally hinged on scientific discourse or technical discourse in order to legitimate its own purpose. What seems to be new is that the economic discourse incorporates the production of affects. Not only that one must work at efficiency rate – an order that has seized the entire political and social scene – but one should be filled with joy while working at efficiency rate. Efficiency associated with joyfulness would be such that a worker could express : « I’ve produced with efficiency and am happy for that ». The order would embed its own joy affects. The social scene of efficiency at work is intertwined with management ideal : to measure, to quantify, to evaluate, to diagnose. All this seems obvious in a liberal economic system.

Plan

- 1 - Des discours
- 2 - La valeur dominante de l’efficacité
- 3 - Le désir-maître, organisateur du travail
- 4 - Siffler en travaillant
- 5 - Des passions au travail, quand ça travaille le sujet
- 6 - Le travail-humus, humilité et humiliation

1 - Des discours

« Il n'a fallu qu'un siècle, celui qui nous sépare de Frederick Taylor, pour que les institutions qui maillaient les communautés de nos ancêtres soient délestées de leurs fonctions et de leur lustre au profit de l'entreprise, tout en étant remodelées à son image - à tel point qu'il n'est plus choquant de considérer comme autant d'entreprises les Etats, les Eglises, les familles, les fermes, les écoles, les universités, les hôpitaux, la police ou l'armée, quand ces organisations ne sont pas devenues des entreprises à part entière ».

Le Texier Thibault, 2021, le maniement des hommes, essai sur la rationalité managériale. Editions la Découverte

De l'entreprise industrielle du XIX^{ème} siècle à notre époque contemporaine, s'élabore une organisation du travail dont l'efficacité est le maître-mot. L'efficacité est entendue comme un rapport de profit entre des ressources allouées à une production et la valeur économique qui s'en dégage. Pour qu'il y ait profit, il faut produire un bien ou un service et *de surcroît* produire du gain financier selon des normes définies. Le gain représente un surcroît de valeur au travail de celui qui a produit le bien ou le service.

Le discours de l'efficacité, qui n'est plus l'apanage du monde de l'entreprise, rencontre le discours du travail, que nous appelons discours *sur* le travail. L'histoire de l'efficacité, de la révolution industrielle du XIX^{ème} siècle à la révolution numérique du XXI^{ème} siècle, rencontre une histoire autre : celle des dispositifs du droit, et par conséquent de la Loi, du législateur du côté du politique. En quoi, y-a-t-il discours à l'endroit de l'efficacité ? En quoi recouvre-t-il le discours singulier du travailleur, sujet désirant, *parlêtre*, ou entre-t-il en conflit avec *l'espace psychique* du groupe ? Pour produire un objet imaginaire appelé efficacité, comme pour énoncer un objet autre : le travail, il faut d'abord produire un discours *sur* l'objet. Non pas un discours interne à l'objet, entendons ici *l'objet subjectivé du parlêtre*, mettons comment une personne pense son travail, s'y attache par des affects et du lien à l'Autre. Mais *un discours sur*, c'est-à-dire un discours en surplomb qui fait parole décisive, et donc injonction comme *vérité unique et unitaire* (*unique : la seule; unitaire : appliquée à tous*). Pour qu'il y ait de l'efficacité, il faut d'abord produire un discours sur l'efficacité, qui soit en lui-même un discours efficace : irréfutable, incontestable, administré par la preuve. Le discours de l'efficacité fait appel à la Loi du Nombre, et aux dispositifs qui s'inscrivent dans un rapport au monde qu'il convient de gérer. Le discours de l'efficacité agit par les faits comme preuves, et les preuves comme faits articulés à un horizon du progrès. C'est-à-dire d'une recherche infinie et obstinée du meilleur surcroît de valeur financière. Cela en fait un discours qui, depuis Taylor, s'est paré des vertus de la science et de la technique. Le travail mobilise des dispositifs législatifs censés réguler la recherche d'efficacité sans limite, c'est-à-dire d'une efficacité dont le prix à payer serait tout à la fois social, donc politique et conduisant à l'épuisement du travailleur. Le discours du travail s'origine du discours politique et à ce titre, il s'origine des idéologies qui s'affrontent sur le terrain des idéaux, du rapport de force entre les lois économiques (les gains, les profits stratégiques et financiers,

les échelles d'influence et de domination de marchés) et les réalités sociales, psychosociales et sociologiques des populations et des personnes au travail. Les nouvelles dynamiques du travail s'ordonnent en va et vient entre ces deux discours, mettant en tension le discours scientifique de l'efficacité avec le discours politique du travail. En cela nous pouvons dire que le travail, et ses supposées nouvelles dynamiques constituent un objet du discours politique et du discours scientifique. Constatons que le discours de l'efficacité est institué comme discours Maître, c'est-à-dire discours magistral d'une société acquise à la représentation couplée *Efficacité - Progrès*. Quant au discours *sur* le travail, il apparaît aujourd'hui comme discours de l'adaptabilité infinie, dit autrement, d'un réaménagement des dispositifs législatifs non pas en extension, mais en réduction des espaces de régulation, des bords et des bornes qui depuis les luttes sociales du XIXème siècle, contenaient les exigences d'efficacité.

Le discours *sur* le travail, en tant que discours Maître, ne fait pas discours du travail, ou de ce qui *travaille* celui qui produit un travail. Le discours politique se manifeste comme terrain de coexistence des idéaux avec la morale et la jouissance. Précisons. Du côté des idéaux, qui conjuguent des idéologies et des idées, le travail *doit être*. Il doit être une valeur structurante, un moindre coût, un avantage compétitif, un but d'insertion sociale et bien d'autres vertus ou injonctions principielles. La morale dans cette affaire ? Elle prend place par le jugement, c'est-à-dire de l'attribution de valeurs régissant des réalités complexes en Bien et Mal. Les modèles promus par le discours sur le travail se réfèrent à cette partition binaire du monde. Car ce qui a été n'est plus et, propulsé par le *Progrès*, le Nouveau (le Bien) est paré de vertus dont l'Ancien (le Mal) était dépourvu, reléguant l'histoire des organisations, des groupes et des personnes à une sorte de poubelle où, régulièrement l'on vient dé-légitimer, mettre à l'état de déchet ce qu'il faut jeter de sa propre histoire au travail.

Il est temps de se tourner vers le parlêtre. Cet être de parole ainsi nommé par Lacan. n'en finit pas de parler. Non pas de parlotte, mais du langage. Non pas des *éléments de langage* : du langage réduit à l'état de message voulu, sous-pesé, contrôlé, adressé à un autre indistinct. Non, du langage comme subjectivité parlante. Et de ce que le parlêtre a un corps, un corps dans lequel s'inscrivent du désir, des affects, des événements, de l'énergie circulante. Parler des nouvelles dynamiques ne fait pas parler du travail, encore moins parler le travail, c'est-à-dire ce qui *travaille* celui qui produit un travail.

Nous y viendrons *à propos* en analysant la question des affects, de ce que le travail a lieu sur une scène sociale, là où il y a de l'Autre, une demande, une place occupée. Reste la jouissance : le rôle du désir-Maître en tant qu'injonction à se conformer comme source de jouissance en s'attelant à la *jouissance de l'Autre*.

2 - La valeur dominante de l'efficacité

« Il faut ici distinguer le scientisme (croyance à la possibilité conquérante et aux bienfaits du savoir) et l'esprit technico-gestionnaire, plus caractéristique du XXIème siècle que des XIXème et XXème siècles, qui accorde plus de prix à l'efficacité qu'au savoir » (Demailly Lise, 2017, Sociologie des troubles mentaux, La Découverte).

Nous sommes engagés depuis une vingtaine d'années dans l'accompagnement psychosocial de personnes et de groupes dans des organisations où nous intervenons en accompagnement individuel et groupal de professionnels. De notre position analytique, cet engagement fait l'objet d'une recherche clinique autour des processus subjectifs du travail, c'est-à-dire de la transformation par des personnes du *Réel* du travail : fonctions, position, responsabilités et tâches, liens aux usagers ou patients, en une *réalité subjective* : désir et projections dans la fonction et l'institution, liens et affects, représentations, idéaux et passions, et comme il y a de l'Autre pris en charge, la question du transfert. Par transfert, nous entendons ce qui se joue entre professionnels et usagers ou patients, en tant que leur demande et les places auxquelles ils assignent les professionnels échappent au strict cadre de la fonction. Que le transfert soit positif, c'est-à-dire assorti de sympathie et d'affects de joie, ou qu'il soit négatif, par des mouvements d'affects chargés d'exigences consuméristes, d'agressivité, de méfiance, voire de défiance. Avec l'accompagnement d'équipes, nous avons étendu notre recherche du côté du groupe, de son espace psychique, une clinique qui rend compte des groupes et des populations selon leurs caractéristiques propres, affectations d'identité et enjeux stratégiques. La transformation des organisations, leur impermanence et leurs effets sur les modes de travail, la gestion comme injonction prégnante par la quantification infinie d'objectifs, de résultats mesurables, les effets de l'individualisation du travail et de la responsabilité, nous ont amené à prendre en compte l'analyse institutionnelle et ce qui circule dans une triangulation entre l'institution, le groupe et le sujet. Les transformations des organisations et remaniements de l'économie du travail, le discours managérial qui les énonce, ont des effets tout autant sur les dynamiques de travail à l'œuvre, que par les représentations des fonctions, leur idéal et leur culture. Elles vectorisent des mouvements d'affects, de positions et de rapports de force entre acteurs, de réaménagements de représentations de l'objet commun comme de son travail propre.

« Il faut s'adapter », dit l'injonction, et elle la situe comme un discours de la nécessité. La nécessité soustrait le poids de la responsabilité et des choix d'équipes dirigeantes pour le situer à l'extérieur : l'Etat, et plus généralement les tutelles et financeurs. Cela fait des nouvelles dynamiques du travail un espace imaginaire contraint. Disons que l'obligation procédurale traverse le travail comme la signalisation ferroviaire indique la marche du train à son conducteur. Les conflits de loyauté, s'y multiplient, entre protocoles et procédures gérant les

tâches et leur temps, d'une part, et le lien transférentiel entre usagers et patients, et professionnels d'autre part. *L'efficacité*, à l'hôpital ou dans un établissement médico-social a installé un *juste à temps* par le jeu d'effectifs à l'os, des plannings qui prévoient et se trouvent sans cesse remis en cause, car *aujourd'hui on manque* de professionnels qu'il faut remplacer ici où là. Les nouvelles dynamiques du travail combinent *la numérisation des tâches et des activités* en ce qu'elles participent du contrôle : gestion et information comme régulation de l'adaptation. Qu'en est-il de la clinique de l'usager ou du patient ? Disons-le clairement : ce qui structure la fonction d'éducateur, de psychologue, de soignant, représente un champ en friche, que les professionnels compensent par ce qu'ils ont acquis de savoir académique dans leur formation, puis au travail, Un à Un et en groupe. Précisément ce qui les travaille. En écrivant ces lignes, nous ne parlons pas tant des institutions en tant qu'elles disposent de lieux tiers où la clinique de la prise en charge d'usagers et l'espace psychique d'un groupe font travail.

Par champ en friche, nous parlons de l'Etat gestionnaire et des pouvoirs publics tout à la gestion et au contrôle. La doctrine (appelée recommandations) de la Haute Autorité de Santé, agence sanitaire de l'Etat, dit les bonnes pratiques. Ici également, les professionnels s'adaptent entre les bonnes pratiques parées de vertus et de principes généreux : la bientraitance, l'autonomie du patient - et le Réel de la prise en charge, sa rudesse, ses impasses, ou plus simplement l'inadéquation de certains principes aux réalités psycho-pathologiques de patients ou aux réalités psychosociales d'usagers en grande dérive sociale, familiale ou personnelle. La supposée bientraitance ne dit rien des contraintes du *juste à temps* que nous avons explicité plus haut. Le discours de la bientraitance, un discours de plus, énoncé comme extériorité aux effets du discours de l'efficacité. Nous dirions volontiers que le discours de la bientraitance entend agir sur une cause dont il tait son origine dans le discours de l'efficacité.

Il y a donc une irresponsabilité du pouvoir politique à opérer par ces remaniements idéologiques. Nous donnerons pour exemple la prise en charge d'enfants autistes située aujourd'hui dans le champ du handicap, et donc d'enfants accueillis en établissement médico-social. Les salariés y accueillent au quotidien des sujets autistes dont les symptômes les plus envahissants les amènent à se protéger de l'autre, du bruit, des mouvements intempestifs dans l'espace, des stéréotypies des uns et des autres. En psychiatrie publique, le médecin fait fonction pivot de la clinique. En établissement médico-social, c'est à un éducateur que revient la fonction pivot. Elle inclut de prendre en charge un groupe, entendons un groupe d'enfants autistes. Ce qui a pour effet de rendre le travail éducatif difficile, étant donné les troubles sensoriels décrits ci-dessus. Ce que nous voulons dire par cet exemple, c'est qu'il faut, dans la triangulation sujet / groupe / institution situer les effets de l'idéologie à l'œuvre en ce qu'elle traverse l'institution, la met en état de mise en œuvre d'une conception du soin en elle-même source de conflits comme d'inadéquation. Les représentants de l'institution mettent en conformité les forces agissantes, autrement dit les salariés,

avec les obligations du politique. S'il y a des marges de manœuvre dans les institutions pour se conformer en contenant ou en amplifiant les effets de l'injonction, on appellera ces modulations : « styles ou modèles de management ». La langue managériale et ses représentations de l'organisation y rencontrent la langue du soin avec une certaine violence, voire une violence certaine. Par exemple, quand, dans un hôpital psychiatrique où nous intervenions, nous entendons l'institution d'une réforme des structures par la création d'une « Direction de la stratégie et de la qualité », qu'est-ce que cela dit de l'institution psychiatrique en tant qu'elle aurait des buts stratégiques autres que l'hospitalité aux personnes souffrantes ? Que dit le discours de la Qualité aux professionnels en ce qu'une stratégie vient ordonner leur travail clinique et thérapeutique ? Dans sa centralité technocratique énoncée, que dit-elle du travail tel qu'il était opéré, et de ce qu'elle présuppose de l'absence de qualité dans les pratiques ? Mais non ! Quelques mois suffiront aux agents pour s'apercevoir que leur travail empirique, tissage d'expérience et de la clinique se conçoit dorénavant dans le cadre du protocole, de la procédure, disons un objet extérieur à ce qui travaille les professionnels et qui a pour nom Politique Qualité.

Continuons à établir les faits. Quand, dans une institution médico-sociale, nous entendons que des agents d'ateliers protégés doivent répondre d'un *business plan*, vers quel but s'oriente leur travail, mais aussi de quelle valeur répondent-ils ? Est-ce la valeur de leur place aux côtés de travailleurs handicapés, est-ce la valeur économique de la production en atelier protégé ? La réponse managériale ne choisit pas : on nous dit « les deux voyons ! ». Aux professionnels revient de ce dépêtrer de ce « en même temps » : produire du cadre éducatif et donc soutenir cet Autre qui travaille en mettant un professionnel au travail, et produire de l'efficacité financière.

3 - Le désir-Maître, organisateur du travail

« Le désir du subordonné de rejoindre le désir du supérieur, pour le réjouir ou s'en faire aimer, est son désir sans la moindre contestation possible, et il n'y a aucune étrangeté là-dedans ». (Lordon Frédéric, 2010, Capitalisme, désir et servitude, Marx et Spinoza, Editions La Fabrique).

Ce que le régime de l'industrialisation du travail a bouleversé se trouve du côté de la transmission et de la figure d'autorité de celui qui transmet. L'industrialisation du travail rationalise la tâche, ce qui en réduit l'appropriation, sans toutefois en épuiser les bords ou les marges. Dans bien des métiers, subsiste un savoir-y-faire de la tâche lorsque celle-ci se présente à l'occasion d'une panne de machine, d'une incohérence procédurale à la particularité d'une situation, par exemple le cas d'un client dont la demande n'est pas *entièrement* satisfaite par le modèle générique. Il s'agit là d'un savoir-y-faire *à la marge de l'industrialisation* que des ouvriers et employés ont acquis par l'expérience de la *panne*. Panne technique,

panne de réponse à un problème qui ne trouve pas sa solution standardisée. Si la transmission d'un savoir-y-faire par des travailleurs expérimentés à d'autres qui débutent dans un métier, ou n'en connaissent pas encore *les trucs et les ficelles*, les protocoles, procédures et autres modes opératoires ont remplacé la transmission du geste et celle de la parole. Le travail continue de se parler entre collègues. C'est un fait. Ce que nous pointons est autre : l'organisation procédurale tient à la verticalité de la prescription. Elle procède également d'un imaginaire à l'œuvre depuis Taylor : si une tâche est bien organisée, alors elle sera bien exécutée. Le désir-Maître trouve son omnipotence à cet endroit : la demande de conformation sous-tendue par l'injonction à la conformité. L'injonction à la conformité du côté de la technique, la demande de conformation adressée aux travailleurs.

Dans les établissements où nous intervenons, *le protocole* évacue le risque de l'imprévu dans le soin. Ou plutôt, s'il n'évacue pas l'imprévu en tant qu'il se manifeste dans le Réel du travail, le protocole organise un régime défensif face à la sidération et donc à l'angoisse. Le consentement des agents au protocole prend sa source non seulement dans l'obligation salariale de se conformer à l'organisation institutionnelle des tâches, mais également comme pare-feu à l'angoisse. Le protocole dépersonnalise le travail. Mais il tient lieu de garantie contre les aléas du travail réel. Dès qu'un incident *indésirable* survient, un manager pourra définir un nouveau protocole, avec l'assentiment de l'équipe. Ainsi, dans la prise en charge éducative et dans le soin apporté à l'Autre : la complexité des liens qui s'y jouent, celle des processus transférentiels causes des incidents, le protocole fera suture par simplification des réalités traversées.

Disons-le tout net : la plainte ou la déploration de l'industrialisation du soin s'entendent. Toutefois, cela n'a que peu d'effet, tant l'organisation procédurale et son inscription dans l'économie des institutions font idéal des pratiques prescrites. Idéal qui, même s'il convoque plainte et déploration, offre une robuste surface de résistance à penser le travail autrement et à mettre l'angoisse à distance. A l'origine de ces puissantes défenses contre l'indésirable, l'une des causes repérables tient à ce que la scène sociale des patients et usagers rend compte de la précarité des populations accueillies. De leur précarité économique, cela va sans dire, mais aussi de la relégation culturelle et sociale des classes populaires majoritairement usagères, de l'effondrement symbolique de la parentalité, des enfants et adolescents livrés à eux-mêmes, en recherche de bords et de limites par un agir pulsionnel ou par un passage à l'acte violent.

De la conformation au désir-Maître, il y a un plan autre, celui *du désir du désir de l'Autre*. Faire jouir celui qui commande à consentir, et jouir soi-même de faire jouir l'Autre, une scène sociale du travail en miroir à la scène familiale de la demande de parents à ce que l'enfant consente à leur *faire plaisir*. Quelle que soit l'injonction, la demande du faire plaisir se réactive au travail : « fais un effort », « sors de ta zone de confort », cette dernière répétée à l'infini dans un glissement de « il faut s'adapter », qui dit un état de résignation - on ne peut faire autrement

à « sors de ta zone de confort », une admonestation qui trouve sa violence dans un supposé cocon dénoncé.

Pour désirer le désir de l'Autre : celui qui commande de désirer, les employés engagent des compétences, c'est -à-dire leurs savoirs, en jouant leur position sociale dans le groupe et l'institution. On comprend mieux alors d'où vient la prétendue résistance au changement. Si la cause communément admise relève de ce qui est nommé avec un certain mépris « la zone de confort où la résistance prendrait son origine, ce qui s'y joue, n'est-ce pas précisément d'un discours en surplomb, un discours du Maître, et par les effets de ce changement, une nouvelle dé-subjectivation du travail et la perte de gains culturels et symboliques que le sujet au travail a incorporé à sa position sociale antérieure au changement dans le groupe et l'institution ?

4 - Siffler en travaillant

Dans une gare parisienne, nous assistions récemment à une scène d'affects de joie entre techniciens. En début de quai, une équipe était chargée de nettoyer les écrans d'annonce des trains, ou d'en changer certains. L'échafaudage était déplacé entre les bouts de quai, avec un rituel bien huilé, chacun ayant sa place pour participer à la tâche commune. Entre ces employés, il y avait du rire, du trait d'esprit, des mises en boîte. Les techniciens étaient à la tâche avec camaraderie et entrain.

Manifestement, ils ne répondaient pas d'un programme de bonheur au travail. De notre observation de la scène, aucun *happyness manager* n'était à l'œuvre dans cette scène de la camaraderie. La joyeuse camaraderie échappait au bonheur au travail et à son appareillage dont nous dirions qu'il s'institue comme nouveau lieu de pouvoir (et donc de contrôle) en reprenant la vulgate foucauldienne (cf. Michel Foucault). La question qui nous semble posée par l'idée même d'un « bonheur au travail » relève d'un *penser ce qui travaille le sujet au travail* par des artefacts, des dispositifs extérieurs au sujet qu'il lui suffirait d'incorporer, celui-ci trouvant dans ses objets de *puissance d'être* de nouveaux intérêts que d'aucun nommerait motivation. La motivation, cet artefact du désir, se trouve du côté d'une conjonction du *vouloir* et du *devoir* travailler avec des objets normatifs tels que la reconnaissance, l'intérêt des activités, l'ambiance de travail pour l'activation desquels un désir-maître doit opérer de l'extériorité : d'un dispositif et d'un programme de bonheur ou de motivation à son incorporation corporelle et psychique par un travailleur. D'où le discours commun, « faut se motiver », comme la modalité volontariste de (se) mobiliser en dépense énergétique. L'on pourrait soutenir que la motivation dans son acception managériale s'originerait d'une conjonction de vouloir : le *vouloir* de celui qui commande l'autre en tant que volonté de le mobiliser par la (re) présentation d'un objet vecteur du désir de l'autre et le *vouloir de cet autre* à se mobiliser. Au travail, la motivation s'entend non

comme le désir du Sujet qui est une affaire trop nébuleuse, fluctuant dans les énergies circulantes et ondulantes, autrement dit dont le but utilitaire demeure aléatoire, mais comme puissance d'agir avec intérêt - celui du consentement à travailler et si possible à travailler avec des affects de joie - dans l'intérêt du désir-maître : la rentabilité et l'efficacité de l'entreprise. Si le maître des désirs est celui qui commande, et donc celui qui conçoit la motivation de l'autre, celui qui l'exécute donne *corps au désir-maître à son désir propre par sa puissance d'agir*.

5 - Des passions au travail, quand ça travaille le sujet

« On ne désire pas une chose parce qu'elle est bonne, c'est parce que nous la désirons que nous la trouvons bonne »

Spinoza, Ethique III

Des figures ont émergé dans le discours juridique et dans le langage commun du travail : le pervers narcissique, le manager harcelant, et le burn-out. Aussi, la question des souffrances du travail se conçoit comme focalisation autour de catégories qui ne rendent pas compte de la singularité des souffrances. Le travail ouvre un espace psychique. Cet espace est travaillé par des représentations, des affects, des fantasmes, du lien à l'objet même du travail, et du lien à l'Autre. Du travail, advient un investissement affectif porté par un investissement énergétique. C'est à cet endroit que le désir-Maître trouvera sa vectorisation singulière, et que, agissant comme injonction surmoïque, le sujet s'y abimera. La dépression de celui qui *se brûle au travail* renvoie à un travail investi d'une dette infinie. En répondant à l'injonction surmoïque *encore et en corps*, l'objet investi y retourne en boomerang par un collage obsessionnel à une charge de travail sans limites. Des *passions au travail* sont à l'œuvre dans la vie ordinaire du bureau ou de l'atelier. L'investissement affectif dans l'objet travail rencontre des objets extérieurs, ceux que l'organisation promeut selon ses buts performatifs : de *la distinction individualisée*, ses prolongements en compétition, concurrence, rivalité et récompense narcissisante. S'il y a un terrain subjectif que les politiques des entreprises pratiquent *ad libitum*, c'est celui de la valorisation narcissique à l'usage de leurs buts stratégiques. Car des salariés, agents de l'économie, projettent leur désir compétitif sur des objets abstraits ou figures d'attachement. Au travail l'on n'est ni seul, ni deux, mais en groupe. De la scène sociale, jouissance inépuisable de la rivalité groupale : des souffrances où l'autre est l'objet de la critique de ses insuffisances, de la jalousie ou de l'envie, sujet désirant, mais désirant à contrario (de sa parole manquante et du manque du « Je » dans sa parole). Le travail vectorise ce qu'il y a d'archaïque et de pulsionnel, de trou narcissique d'un sujet pris dans ses objets. Exister, exister dans le monde, y avoir une place, y faire entendre sa voix, sa parole, désirer qu'un-e autre désire à son endroit, envers sa personne, une psycho-dynamique d'investissements d'objets d'amour, et comme nous le faisons entendre, d'exister parmi d'autres, de petits autres.

Il n'est pas dit que des dynamiques nouvelles du travail y changent quoi que ce soit. La subjectivité vient s'accrocher au dispositif managérial et ses aménagements programmatiques. Le Réel, c'est-à-dire ce qui nous échappe comme endroit par lequel le sujet désirant se manifeste, ce Réel semble mis sous contrôle par les dispositifs : l'évaluation annuelle, les hauts potentiels, le concours du meilleur vendeur réaménagent la violence des rapports de force et d'agressivité interpersonnels en dispositifs de gestion objectivant. Le monde du travail contemporain affirme : « Je gère », donc tout est sous contrôle. Une tyrannie du présent, de ce que l'état de conscience *vent* plus qu'il ne désire, et en désirant, raterait son objet. Rater, et donc ne pas réussir, un impossible contemporain (non pas dans la vie quotidienne, où ça rate encore et toujours, mais dans le discours du désir-maître, le discours du *vouloir*). De la volonté à la morale, il n'y a qu'un petit pas. De la morale et des convenances, le sujet se regarde dans le miroir d'un objet conforme. Ce que le sujet accomplit dans l'instant même d'une immédiateté qui surplombe toute action et toute pensée dirigée vers de la satisfaction du désir-maître par incorporation de son désir propre. Peut-être est-ce cela aussi les nouvelles dynamiques du travail ?

5.1 - Des processus de transfert au travail

L'histoire de la transformation des organisations a partie liée avec la pensée économique en ce qu'elle produit des modèles technico-économiques : qui décide, qui exécute, comment organise-t-on la répartition des profits et des coûts, quels sont les meilleurs rapports d'efficacité et de productivité au moindre coût ? Le discours managérial subvertit des réalités psychosociales par les effets d'une langue désaffectée et sans représentations d'enjeux autres que ceux de la gestion, ni de conflictualité ou de rapports de pouvoir en tant que le pouvoir s'assortit de fantasmes de puissance.

De notre position de praticien, nous observons que le *prima* de la gestion s'est imposé dans un passage du statut de *contingence* à celui d'*essence* même d'une organisation. Le statut de contingence indique que gérer se situe parmi les activités de régulation d'une organisation et répond d'obligations légales. Le statut d'*essence* précède celui de la contingence en ce que la gestion définit par elle-même l'organisation. Autrement dit, il ne peut y avoir de management que par la gestion. La gestion précède le management, ce qui met le gouvernement des hommes en position de contrôle et d'administration des processus gestionnaires primordiaux. Ils déterminent les choix et contraignent. En voici un cas dans le contexte d'un établissement médico-social d'accueil d'enfants et d'adolescents atteints de troubles du spectre autistique.

L'agence régionale de santé fait savoir au directeur de cet établissement que ses services ont identifié six adolescents sans placement à ce jour en institution spécialisée. Injonction est faite à l'institution de faire évoluer en interne six jeunes de la section qui les accueille à une section supérieure. Ce qui aura pour effet de

dégager six places pour les entrants. Le directeur de l'établissement s'entend dire qu'il y va de la dotation financière de l'institution (rémunérée par le nombre de places occupées). Il réunit les équipes et leur demande d'organiser ce double mouvement en interne et d'entrée.

Dans une séance de travail groupal, le temps de la plainte passé, vient celui de l'angoisse : ne va-t-on pas perturber les six jeunes dont on force le passage en section supérieure ? Les employés mettent en commun leurs observations cliniques pour chaque jeune. Mais cet examen de lucidité n'est pas supportable, en ce qu'il vient contredire l'injonction et par conséquent, l'équipe s'accorde par une position passive : « on verra en temps utile », et « de toute façon on ne peut pas faire autrement que d'organiser ce mouvement ». Chacun reconnaîtra « que l'on s'adapte en permanence et qu'il n'y a pas mort d'homme ». Le praticien, qui soutient le travail groupal, renvoie aux participants « le glissement d'une séance de supervision en une réunion de service » et de « sur-adaptation à l'œuvre ». Les employés acquiescent, et modèrent la portée de la scansion. Ils vont s'adapter, ils se sont d'emblée adaptés.

En d'autres termes, la gestion fait prima, les affects sont de l'ordre d'une production adaptative (dire sa colère ou son angoisse sans effets sur le prima). Ce qui est transféré au praticien, ce sont les affects adaptatifs en tant que régulation du sentiment d'impuissance des employés. La scansion du praticien dit l'implicite groupal : la colère attelée à une position de résignation. Affirmer l'autorité de compétence des employés (leur connaissance des adolescents concernés par le mouvement) se soit heurté au réel prégnant de l'injonction (sachant que : « il faut », on ne peut penser des alternatives au mouvement arbitraire des six jeunes déplacés de leur section pour accueillir six autres jeunes).

5.2 - transfert négatif dans un groupe.

Une équipe en hôpital psychiatrique a demandé de longue date une supervision d'équipe pour mettre au travail l'accueil d'enfants autistes. La direction a répondu à cette demande quatre ans plus tard, en assortissant l'ouverture du dispositif d'une obligation de s'y rendre. Le dispositif groupal s'ouvre pour un seul groupe de professionnels : le personnel infirmier. Les autres groupes, éducatifs et paramédicaux, ne sont pas invités. Or, selon le personnel infirmier, les dysfonctionnements dans le service devraient se travailler entre les différents groupes de professionnels. La *commande de la hiérarchie* est reçue comme une stigmatisation d'une catégorie de personnel. Pire, la demande initiale de supervision s'est muée en une désignation des infirmiers, les isolant de l'équipe d'appartenance. La supervision s'engage donc avec le praticien comme un lieu et un temps de protestation. C'est dans le sens d'un refus de ce lieu qu'elle s'organise, par un transfert négatif sur la figure du praticien : refus de parler, de se mettre au travail, mise en cause de ses compétences, mouvements de haine de certains des participants à son endroit. Le praticien entend cette protestation et

son exclusion. Et met au travail les affects de tristesse puissants dont il est bouc émissaire en tant que représentant de la commande de la direction. De séance en séance d'écoute de *la rage* de l'équipe, quelque chose advient. L'équipe infirmière charge le praticien d'un mandat : « vous pourriez au moins être utile en demandant à notre hiérarchie de revoir sa copie et d'ouvrir la supervision aux autres groupes professionnels ». Pourquoi l'équipe ne porterait-elle pas d'elle-même cette demande ? « On ne nous écoute pas. Vous (le praticien) avez l'oreille de la direction. Ils vous ont embauché ». Le transfert s'organise autour d'un rapport de force et d'une demande implicite que, de sa position prescrite par la direction, le praticien remanie en position prescrite par l'équipe. Nous entendons alors un passage du conflit passionnel à de la conflictualité, c'est-à-dire à ce qui peut se discuter, se négocier. Nous portons la demande à la direction. Elle est acceptée sans réserve, mais avec une condition : que l'ouverture de la supervision aux autres groupes de professionnels soit pensée et préparée par l'équipe infirmière. L'acceptation par la hiérarchie de sa demande est accueillie comme un motif d'apaisement. Lorsque le travail s'engagera avec l'équipe élargie, ce qui adviendra changera d'objet. Du groupe infirmier, auto-perçu comme le mauvais objet de la direction, le conflit se transformera en une nostalgie d'un temps révolu. Un temps où cette équipe de soignants et de para-médicaux faisait référence dans l'institution par ses approches et prises en charge cliniques d'enfants, et de ce que des parents en disent encore par de la reconnaissance à l'endroit des professionnels, un vecteur de narcissisation. A contrario, l'institution se montre exigeante : l'évaluation, le contrôle du travail, les protocoles et procédures prescriptrices de sanction.

En demandant au praticien de parler en son nom à la hiérarchie, l'équipe infirmière reconnaît qu'elle proteste dans un cadre de travail, duquel faire entendre des affects et de la résistance « sans risque » (une supervision avec le cadre de la confidentialité). Ce qui se joue du transfert est vectorisé dans un jeu de renvoi à la direction de la dé-légitimation dont elle aurait pointé l'équipe. En s'autorisant à se défaire de la haine et du ressentiment envers la direction, les professionnels ont l'usage du groupe comme cadre soutenant, ce qui renforce une position unitaire, un discours d'adhésion à la protestation infirmière. Quant au tiers externe, il entend ce qui a été tu dans le travail ordinaire : soumission et silence, un interdit d'instituer de la conflictualité - discuter, faire entendre des réalités, répondre de sa parole.

Dans le cas de l'institution médico-sociale et dans celui de l'hôpital psychiatrique, si les manifestations diffèrent, et leurs causes tout autant, l'intériorisation des injonctions est à l'œuvre dans un rapport de soumission. La conflictualité n'y a pas de place. Pour les uns, l'angoisse s'y tient en lieu et place de faire entendre des positions cliniques. Pour les autres, l'agressivité transférentielle de sentiments passionnels (haine, ressentiment) adressés au tiers tient lieu d'une conflictualité avec l'institution et ses représentants. De l'analyse des processus de transfert, il

nous faut maintenant introduire l'humiliation dans le travail, ses possibles racines mythiques et ce que fait l'humiliation du sujet par les effets du travail contemporain.

6 - Le travail - humus, humilité, humiliation

Dans le commentaire du verset : « à la sueur de ton front, tu mangeras ton pain », le Rabbin Elie Munk introduit le travail « comme loi et condition de l'existence humaine, représenté ici sous l'aspect d'une malédiction dont Dieu frappa l'homme à la suite du péché originel (...) Néanmoins, le châtiment primitif, conçu comme supplice pour l'homme, a subi une atténuation sensible et de la punition, Dieu a fait sortir un bienfait ». C'est ici que le commentaire des docteurs du Talmud intervient autour du contraste entre l'annonce initiale : « la terre produira ronces et épines et tu mangeras l'herbe des champs » et « tu mangeras du pain à la sueur de ton visage ». Pour les talmudistes, Adam aurait pleuré lors de sa condamnation à se nourrir de ronces et d'épines. Il s'écria « Mon âne et moi mangerons d'une même crèche ». Dieu lui répondit : « tu mangeras du pain à la sueur de ton visage ». Et de continuer le commentaire : « Cette phrase eu le don de rasséréner Adam. Il accueillit ainsi le travail qui lui fut imposé de bon cœur et avec un sentiment de satisfaction (...) Loin de considérer le travail comme un mal nécessaire, le Psalmiste s'exclame : « Lorsque c'est du labeur de tes mains que tu mangeras, tu seras heureux et tu possèderas le bonheur ».

Dans le monde judéo-chrétien, le travail trouve son origine mythique dans la nouvelle condition d'Adam, chassé de l'Eden. Ce qui, du point de vue du Mythe, place le travail originaire, celui de La Thora, dans le lien à Dieu : le travail-vocation, celui du choix de métier, du service divin accompli dans une tâche profane, le *travail-vocation* s'entend encore dans le discours de certains employés. Cependant, cette *trace du travail originaire* se conçoit aujourd'hui sur une scène sociale et s'active par le désir singulier d'un sujet. Un employé ne travaille plus pour Dieu, mais pour son employeur. Le triptyque productivité-efficacité-rentabilité attache durablement le labeur à la valeur économique, ou plutôt à sa valeur capitalistique. Car, si les sciences de la gestion reconnaissent dans le travail une valeur de l'économie, un maillon de la chaîne d'efficacité du profit, elles désignent en tout employé du capital humain par le biais de ses compétences.

Le travail, détaché des affaires divines, devient un objet politique, idéologique et social. Idéologique en mettant en scène des conceptions. Toutefois, aujourd'hui, ce n'est plus tant le régime de l'idéologie qui contingente l'objet politique Travail, mais le régime d'économie compétitive généralisée avec des variantes régionales selon les régimes politiques qui les soutiennent. Grosso modo, un capitalisme libéral et historique à l'Ouest et au Nord, et un capitalisme d'Etat à l'Est, de la Russie à la Chine.

Donc, dans l'espace culturel des religions du Livre, il y aurait *une trace structurelle d'une humiliation originaire* (anthropologique en tant que mythe), atténuée par la

place du pain au lieu des ronces et des épines. Le pain, en tant que procédé issu de la culture et de sa transformation, des outils pour le pétrir et le cuire, renvoie le travail à un processus infini d'interdépendances.

En faisant l'hypothèse de *la trace origininaire d'une humiliation* qui se manifesterait dans le travail, sa scène contemporaine le place doublement dans l'espace social : d'abord dans le regard de l'Autre. Ce qui se joue sur la scène sociale est vectorisé par *l'idéologie contemporaine de l'évaluation*. Si le jugement de Dieu n'est plus appelé dans le travail (sauf pour les ordres religieux), par contre, le jugement des hommes, des petits autres, est appelé. Ensuite, il l'est aussi au Nom d'un Autre, un grand. Qu'on le nomme « L'Entreprise », « La Marché », « Le Client », « L'Usager », « La Concurrence », ou encore « La Mondialisation ». Il s'agit de pointer le discours moral de l'évaluation, malgré ses prétentions scientistes, d'en repérer les effets subjectifs et ses déterminants sociaux. Par effets subjectifs, nous entendons ce qui, venant du sujet, dit quelque chose d'un désir à l'œuvre, et des affects activés par les effets transférentiels d'un travail dans l'espace social, c'est-à-dire des projections, des demandes, d'un imaginaire circulant, en un mot de ce qui se joue dans un groupe, avec des petits autres, des figures d'autorité, et un Grand Autre *au Nom duquel* de petits autres vont parler à un employé de son travail en termes d'obligations, contraintes, injonctions et demandes.

Qu'est-ce qui se jouerait dans le travail comme gains économiques, culturels et symboliques ? Qu'est-ce qui ferait que, quelles que soient les conditions et modalités du travail, le sujet désirant, en s'alignant sur la position du maître, y produirait une tentative de domination, en quelque sorte une tentative de se sortir de l'humiliation ? Et dans cette lutte, quels gains de narcissisation seraient à l'œuvre ?

A cette question, notre position n'est pas tant théorique que clinique. Parlons clinique. Qu'est-ce que le praticien de l'accompagnement de travailleurs et de travaillants (au sens analytique) entend de leurs plaintes, leurs souffrances, leurs espoirs, leurs buts inauguraux (choix de métiers, de secteurs où faire profession, de positions sociales, d'activités) ? Nous n'entendons pas que des souffrances qui procèderaient des effets des contraintes technico-économico-politiques sur les sujets, convertissant des énergies psychiques et corporelles en rapports de production normatifs au désir-maître. Assurément, nous l'entendons. Au travail, comme ailleurs, l'humiliation par son étymologie latine en lien avec l'humus, la terre, renvoie au rabaissement, à ce qui est humble, petit. L'humiliation structurelle se déferait par une échelle de narcissisation et d'amour, c'est-à-dire en faisant quelque chose qui mobilise le regard du maître, un maître qui ordonne, exige, change les règles du jeu, et dit qui s'aligne ou ne s'aligne pas à son désir.

Le désir du maître du travail moderne et contemporain se conçoit comme *injonction de normalisation* adressée aux sujets qui l'incorporent. Du côté du maître, norme et mesure renvoient au travail en tant qu'injonction performative : les objectifs et leur énonciation par le langage du Chiffre. Cependant, le Chiffre-

Oracle parle affects : de la performance évaluée sortira du gain économique : salaire, primes, convertis en gain symbolique : promesse de reconnaissance singulière, singularisante dans une multitude comme « narcissisme des petites différences ». Du côté des employés *le désir de désir performatif* ne vise pas tant à satisfaire la jouissance objectivée du désir du maître, appelons-là une *satisfaction d'ordre capitalistique (au sens littéral : capitaliser, accumuler)* mais par cette satisfaction d'accéder à la reconnaissance singularisante, une récompense que nous situons du côté du Moi idéal.

Dans le travail, se tient son humiliation structurelle du fait qu'il y va de la narcissisation sur un plan obsessionnel : « Tout bien faire », et sur un plan compétitif : « faire mieux qu'un autre ». Le discours du maître promeut la satisfaction-de soi en tant que « s'accomplir ». Cela se passe sur une scène sociale dans le regard d'autres qui, eux aussi, voudraient « s'accomplir ». La narcissisation-compétition ne s'adresse pas à Un seul, mais à une multitude qui peuvent y trouver un objet articulé à un désir singulier, celui de la reconnaissance comme objet subjectivé.

Si donc dans le travail en tant qu'objet réel, imaginaire et symbolique, se tient son humiliation, alors s'en sortir consiste à jouir. A jouir du discours du Maître (quitte à le singer, à s'en moquer, à y coller par zèle), pour repousser ou empêcher l'humiliation (évaluation annuelle déplorable, faire partie du plan de licenciement, être désavoué devant ses collègues, devenir le bouc-émissaire de son manager, se faire déposséder d'un projet à enjeux).

Le travail qui contiendrait son humiliation en son devenir engagerait non seulement d'en repousser le terme, voire de l'annuler et de substituer du capital à la chute d'un Moi idéal normatif. De jouer autrement la partition du travail. Une lutte pour gagner du capital en extirpant du labeur ordinaire des gains réels, imaginaires et symboliques. Du capital réel : du tangible, du mesurable (du gain économique), du capital culturel : des savoirs, des compétences et donc sa conversion en capital symbolique (de l'influence, une position sociale et ses gratifications). A cet endroit du gain en capital, l'individualisation des objectifs et l'appel à la responsabilité individuelle du travail se présentent comme un terrain de jeu optimal, un terrain performatif et compétitif. Jouer en équipe, d'accord, mais faire remarquer son jeu individuel, comme ces joueurs de foot qui conservent la balle jusqu'à plus possible. En différant de faire la passe, c'est s'assurer du regard de l'autre. et de provoquer une tension ambivalente. Le public, l'arbitre, tout comme les autres joueurs peuvent tout autant dire : « quand va-t-il lâcher le ballon », ce qui provoque l'agacement, accompagné d'un : « oui mais quel talent », ce qui provoque l'admiration et à sa figure jalouse : faire envie.

Un proverbe qu'on nous a présenté comme chinois - mais l'est-il ? - affirme que « si tu veux tuer le dragon, ne le combats pas. Chevauche-le ».

Contrôler le discours du maître, n'est-ce pas jouir du pouvoir du dragon ? Le tuer reviendrait à faire chuter un objet de puissance fantasmé, ou à prendre un risque

inconsidéré (on peut ne pas tuer le dragon puisqu'il est possible de le chevaucher). Le chevaucher revient à le dompter, à prendre une position de gain narcissique quand, du discours du maître (la novlangue managériale, les injonctions, le discours institutionnel), le sujet s'en empare et l'incorpore en enjeux subjectifs. Par le rapport du langage politique en ce qu'il fait domination, et donc du pouvoir de jouir qui s'y loge, se jouerait ainsi la condition de visibilité pour exister. Le Maître, en édictant les règles du match, invite à ce jeu performatif et compétitif du footballeur pousseur de la balle jusqu'à plus possible. La limite du possible se situant dans l'impensable désagrégation du groupe et de l'organisation.

Le travail normalisé et compétitif, articulé à une promesse de Moi idéal, engage *une condition suspensive* par le narcissisme des petites différences et l'humiliation structurelle qu'elle contient. Des effets de l'humiliation, adviennent la honte sur la scène sociale, et la culpabilité comme retournement envers soi de la non satisfaction du désir de désir performatif. Il y a là dans le « Tout bien faire » le symptôme du sujet qui se consume par son travail.

*a traduction d'Albert Filhol, psychologue clinicien, psychanalyste

Références bibliographiques

- Baschet Jérôme, 2018, Défaire la tyrannie du présent, Edition La Découverte
Bourdieu Pierre, 2014, Langage et pouvoir symbolique, Points, collection Essais
Broudic Jean-Yves, 2018, Les bonnes pratiques à l'épreuve des faits, Erès
Crozier Michel, Friedberg Ehrard, 2014, L'acteur et le système, Seuil, collection Points
Demaillly Lise, 2011, 2017, Sociologie des troubles mentaux, La Découverte
Freud Sigmund, 2015, Malaise dans la civilisation », Le Monde - Flammarion
Freymann Jean-Richard et Herfray Charlotte, 2019, Honte, humiliation et culpabilité, Editions ERES
Illouz Eva, 2019, Les marchandises émotionnelles, Edition Premier Parallèle
Lacan Jacques, 1991, Séminaire l'envers de la psychanalyse », livre 17, Ed du Seuil
Le Texier Thibault, 2021, le maniement des hommes, essai sur la rationalité managériale. Editions la Découverte
Lordon Frédéric, 2010, Capitalisme, désir et servitude, Marx et Spinoza », Ed de la Fabrique
Munk Elie, 1992, La Voix de la Thora, 7ème édition, Fondation Samuel et Odette Lévy
Spinoza, 1665-75, 1993, Ethique, Charpentier 1861, Flammarion 1993
Supiot Alain, 2019, Le travail n'est pas une marchandise, Collège de France

**Nouvelles dynamiques du travail et emprise de la
gouvernementalité numérique**
Médiation algorithmique du sujet épistémique
Métamorphose du mode d'existence du sujet

Daniel BONNET

ISEOR, Magellan, Université Jean-Moulin Lyon

Résumé : Cette communication met en perspective l'un des corrélats de la transformation numérique dans le champ des nouvelles dynamiques du travail. Elle montre que celle-ci contribue à faire évoluer les représentations de transformations, consécutivement les schèmes qui œuvrent à celle-ci dans la traversée des économies d'échelle qui l'institutionnalise. La recherche éclaire deux conjectures, la médiation algorithmique du sujet épistémique d'une part, la métamorphose du mode d'existence du sujet d'autre part, consécutives de l'emprise de la gouvernementalité numérique, à savoir l'assujettissement du sujet, lequel l'institut corrélativement comme acteur de la construction du système de transformations organisationnelles et managériales au sein des organisations. Les transformations sont observées dans leurs conjonctions d'opposés, en considérant les espaces (infra, micro, méso, macro...) dans leur unité. Le cadre théorique et méthodologique de l'approche énantologique permet de proposer une observation intégrale du processus de transformation. L'approche qualimétrique et la théorie socio-économique des organisations (Savall et Zardet, 1995, 2004) en constitue le noyau dur. Les transformations dans le champ des infrastructures mentales et les aspects cliniques sont mis en perspective dans le cadre de la médiation théorique (Chazal, 2004). La communication problématise cependant les aspects épistémologique et éthiques en conclusion générale.

Mots-Clés : Transformation numérique, gouvernementalité, énantologie des transformations, hodologie des espaces, approche qualimétrique.

Abstract : This paper puts into perspective one of the correlates of digital transformation in the field of new work dynamics. It shows that it contributes to changing the representations of transformations, consecutively the schemes that work to it in the crossing of economies of scale that institutionalizes it. The research illuminates two conjectures, the algorithmic mediation of the epistemic subject on the one hand, and the metamorphosis of the subject's mode of existence on the other, consecutive to the grip of digital governmentality, namely the subjugation of the subject, which the institute correlative as an actor in the construction of the system of organizational and managerial transformations within organizations. The transformations are observed in their conjunctions of opposites, considering the spaces (infra, micro, meso, macro ...) in their unit. The theoretical and methodological framework of the enantological approach makes it possible to propose an integral observation of the transformation process. The

qualimetric approach and the socio-economic theory of organizations (Savall and Zardet, 1995, 2004) constitute the hard core. Transformations in the field of mental infrastructures and clinical aspects are put into perspective in the context of theoretical mediation (Chazal, 2004). Communication, however, problematizes the epistemological and ethical aspects into a general conclusion.

Keywords : Digital transformation, governmentality, enantiology of transformations, hodology of spaces, qualimetric approach.

Le développement des nouvelles dynamiques du travail apparaît en première approximation accompagné par le développement numérique. Toutefois, si le management des organisations se contextualise corrélativement dans le cadre des stratégies de développement numérique, cela signifie que celui-ci et le glissement vers la gouvernementalité algorithmique (Rouvroy, 2013, 2017) contribuent à faire évoluer les représentations de transformations, ainsi que les organisateurs de la vie psychique et cognitive déterminant le sujet épistémique, parmi lesquels les schèmes de transformations (Tisseron, 1993 ; Gibello, 1995, 2006) susceptibles d'être impliqués dans le développement de pathogénèses. Rouvroy (2017) soutient à ce titre que la gouvernementalité algorithmique conduit à la neutralisation du développement des capacités intellectuelles plutôt qu'à leur normalisation. Cet impact avait déjà été mis en perspective par les travaux d'Anne-Lise Diet (2011), relativement au développement du management procédural. Aussi, cette communication rend compte du questionnement de la problématique de la médiation algorithmique du sujet épistémique et de la probable métamorphose du mode d'existence du sujet qui émerge de notre recherche.

Si le développement des nouvelles dynamiques du travail est assigné par l'emprise de la gouvernementalité numérique, caractéristique du versant phénoménologique de la gouvernementalité algorithmique, il conviendrait de soutenir corrélativement que cette dernière assigne ce développement et le glissement du sujet épistémique vers le sujet cybernétique¹. La question à examiner est celle du déterminisme, et plus encore celle de sa nature, car si cette proposition encadre la problématique et consécutivement toutes hypothèses de recherche, il convient d'examiner de manière contradictoire les conjectures oppositives. Platon, inspiré par les travaux d'Héraclite, a indiqué qu'il était logique d'examiner toute possibilité selon laquelle la relation de corrélation s'établit entre une notion et son opposé (Alain, 2004). L'emprise est en effet celle des conjonctions d'opposés. Si le chercheur en management examine le plus souvent des corrélations empiriques, ces conjonctions peuvent échapper à

¹ La notion de « sujet épistémique » a été élaborée par Jean Piaget. Elle désigne le sujet cognitif dont les structures de connaissance, de pensée, de raisonnement et d'action sont communes à tous les sujets de sa catégorie. Le « sujet cybernétique » est quant à lui un sujet régulé par les mécanismes de l'information et de la communication, à dessein régulé par l'emprise hétéronome de la gouvernementalité algorithmique à partir de laquelle il construit ses savoirs, ses avis, ses croyances, ses jugements...

L'observation et il y a dans ce cas lieu de considérer des corrélations organiques. Ce sont en effet ces corrélations qui déterminent la structure et le fonctionnement d'un système de transformations.

Cette évolution pose plus largement le problème de l'assignation du sujet aux espaces spéculatifs, la gouvernementalité algorithmique chez Rouvroy (2017) et plus largement l'idéologie économique promulguant le développement d'un individu-technologue. Que cette perspective soit contestée ou pas, la pratique du management s'inscrirait de facto dans une doctrine dialectique d'essence matérialiste plutôt que positiviste. La recherche scientifique se doit de prendre position, à l'instar d'Engels (2014), vis-à-vis d'une certaine manière d'écrire la pratique et la théorie du management en ceint dans le paradigme des idéologies économiques qui le promulguent. C'est une critique qui est déjà assez largement faite à l'encontre des sciences économiques.

Cette emprise organique impose une décentration du sujet à tout le moins dans l'espace numérique s'il se trouve à être le sujet de coordinations aliénantes. Les coordinations générales, psychiques, cognitives et plus largement afférentes aux structures mentales du fonctionnement des organisations, déterminent les transformations et les accommodations aux nouvelles situations de travail. En première approximation, avons-nous souligné (supra), le sujet peut se trouver aliéné aux nouvelles situations du fait de l'emprise de l'usage généralisé et du développement étendu de l'appareillage numérique de ses activités. Toutefois, dès lors que les transformations contribuent corrélativement à la métamorphose du sujet épistémique, cela signifie que le sujet a développé sa capacité à se décentrer des espaces spéculatifs si nous maintenons l'hypothèse que les relations sont bien établies dans les conjonctions d'opposés (supra).

La problématique peut être posée comme consécutive de l'assignation corrélatrice du sujet épistémique au sujet cybernétique.

Deux hypothèses sont soutenues :

- D'une part, le sujet épistémique est le sujet de la médiation algorithmique.
- D'autre part, les nouvelles dynamiques concourent à la métamorphose du mode d'existence du sujet.

La communication a pour objet de mettre en évidence l'infrastructure théorique assignant le développement du potentiel humain au sein des organisations futures. Cette infrastructure est consécutive de la modélisation du développement numérique du fonctionnement et du management futurs des organisations. Les encadrés n° 1 et 2 présentent respectivement la revue de littérature relative à l'approche énantologique et le cadre de référence de la recherche. La conclusion ouvre la perspective épistémologique.

Encadré n° 1 : Revue de littérature

Le concept de l'énantiologie (encadré n° 3) est proposé comme principe et domaine de connaissances relatif à la transformation des invariants. Il structure l'épistémologie de la transversalité (Bonnet D 2017). Il vient éclairer les modalités de construction du contexte par les acteurs, tant au niveau du processus de contextualisation qu'au niveau des processus mentaux. L'énantiologie désigne ce qui dans les relations d'acteurs se lie et se délie, à partir desquelles se construisent les relations rivales et les relations coopératives, les convergences, les spécificités et les différences.

Il y a quelque chose à dire dans la médiation entre les pôles ago-antagonistes, à mieux connaître ce qui les lie et les sépare à la fois. Différentes terminologies permettent de s'y référer : la duplicité, la conjonction d'opposés (Tarde, 1897 ; Jung, 1928-1934-2007 : 627), le paradoxe (Barus-Michel, 2013), la dyade (Sartre, 1943 ; Bourion, 2013), l'ambivalence (Freud, 1910), la proxémie (Hall (1971), l'énantiosémie (Bergier, 1837 ; Abel, 1884-1885 ; Freud, 1910-1992 ; Barthes, 1982 ; Arrivé, 1985, 1986 ; Milner, 1985, 2008 ; Larue-Tondeur, 2009 ; Cadiot et Tracy, 2003 ; Legallois, 2013 ; Morim de Carvalho, 2010. Citons également Maillé (2016) dans le champ de la philosophie. C'est Bergier (1837) qui a montré le premier que les contraires sont inséparables, notamment que les mots peuvent comporter un sens antithétique. On peut néanmoins remonter à la théorie des Idées et de la Participation des Contraires de Platon (Fouillée, 1893, 2002). Soulignons également les travaux de Peirce (1998) sur le thème de la sémiose. Dans l'épistémologie de Peirce (1998 : 304²), la sémiose vise la recherche aussi près que possible de la « *vérité parfaite* » au travers de l'interprétation de la « *symphonie de la pensée* ³ ». Dans notre recherche et plus particulièrement sur le plan méthodologique, les comportements sont considérés comme des Formes significatives. Le travail de la sémiose est un travail au plus près, dans les comportements proxémiques⁴.

L'énantiose problématise le lien entre ce qui relie et ce qui sépare. Dans le cadre de l'œuvre de Jung (1949, 1956, 1971, 2007), cette notion fonde l'individuation. Celle-ci se distingue de l'individualisation qui concerne l'affirmation du Moi. L'individuation construit la singularité de l'être, corrélativement sa différenciation. Le processus, qui fonde l'altérité et relativise l'affirmation de l'égo, procède par conjonction d'opposés permettant d'affirmer l'unité de l'être au travers de sa différenciation. Ce sont les productions de l'inconscient qui articulent le processus de l'individuation, transcendant à lui-même. La pensée de Jung s'origine dans la philosophie d'Héraclite et des néoplatoniciens (Plotin...).

Les jonctions d'opposés se fondent comme des oppositions qui s'affrontent ou s'attirent. Les deux pôles se complètent, ce qui institue une relation dyadique. L'individuation procède de l'entrecroisement de séries duelles d'invariants caractérisant des qualités ou des propriétés, généralement des combinaisons de deux contrariétés (quaternité) caractérisant quatre qualités ou quatre propriétés. L'individuation se fonde dans le *Soi paradoxal* (Jung, 2007 : 629). Elle engendre des transformations énantiodromiques (*Ibid.*, 2007 : 709) qui opèrent l'intégration et explique la dynamique de l'équilibration dans la psychologie de Jung. Elle comporte un

² PEIRCE C. S. (1998 : 304) : « The purpose of every sign is to express « fact », and by being joined with other signs, to approach as nearly as possible to determining an interpretant which would be the *perfect Truth* (...). We may adopt the word [*entelechy*] to mean the very fact, that is, the ideal sign which should be quite perfect, and so identical, — in such identity as a sign may have — with the very matter denoted united with the very form signified by it. »

³ DELEDALLE G. (1990), *Lire Peirce aujourd'hui*, Éditions de Boeck, pp. 172-192. C.S. Peirce développe une autre notion, celle du « *musement* » qui en première approximation désigne la conversation avec soi-même, lorsque le sujet lui laisse libre cours.

⁴ SEMIOSE : Concept désignant des avancées de l'esprit, réalisant des itérations entre le passé et le futur, dans l'épistémologie de Peirce. Lacan (1966) insiste également sur les aspects rétrospectifs du langage.

changement de place des facteurs, assimilable au mouvement des particules à partir duquel se composent l'ordre et le désordre.

ENCADRE N° 2 : CADRE DE REFERENCE DE LA RECHERCHE.

La production de la recherche est réalisée dans le cadre de référence suivant, constitutif du noyau dur de son infrastructure :

- La théorie socio-économique des organisations (Savall & Zardet, 1995a, 1995b)
- La théorie de la tétranormalisation (Savall et Zardet, 2005)
- L'approche qualimétrique (Savall et Zardet, 2004)
- Le cadre de l'Intervention Socio-Économique pour la démarche méthodologique (*Ibid.*, 1995a, 1995b, 2004, 2005).
- Le cadre du constructivisme générique pour la démarche épistémique (Savall et Zardet, 1995b, 2004)

Le mode de raisonnement logique est de type abductif

La recherche est de type longitudinal, en progression depuis 2003. Elle a contribué au développement d'une clinique de l'intervention en transformation des structures mentales de la gouvernance, du fonctionnement et du management des organisations (Bonnet D., 2017). Les recherches développent le volet clinique dans le cadre de référence présenté (supra). Les expérimentations ont été réalisées sur une dizaine de terrains de recherche (Bonnet D., 2007, 2017). Chaque communication et corrélativement les publications valorisent transversalement des résultats relatifs à l'objet de recherche et à la problématique traitée. Le développement de l'approche clinique s'inscrit dans un cadre périphérique de médiations théoriques (Chazal, 2004). Ces médiations structurent la démarche transdisciplinaire de la recherche (Bonnet D., 2017). Elles permettent d'éclairer la validation des résultats de recherche et de développer l'appareillage théorique et clinique.

PRINCIPES FONDAMENTAUX DE L'ÉPISTEMOLOGIE DU CONSTRUCTIVISME GÉNÉRIQUE

(Savall, 1975, 1978, 1989 ; Savall et Zardet, 1995a, 1995b, 2004, 2005)

Principe de la contingence générique

Cadre épistémologique admettant la présence de spécificités dans le fonctionnement des organisations, mais posant l'existence de régularités et d'invariants qui constituent des règles génériques dotées d'un noyau dur de connaissances présentant une certaine stabilité et une certaine universalité. Ce principe fonde le cadre épistémologique du constructivisme générique (Savall et Zardet, 1995 : 495 ; 2004 : 387), dans son articulation aux deux autres principes.

Principe de l'interactivité cognitive

Processus itératif, entre le chercheur-intervenant et les acteurs de l'entreprise, de production de la connaissance par itérations successives bouclées dans un souci permanent d'accroître la valeur de signifiante des informations traitées dans le travail scientifique. La connaissance n'est totalement engendrée ni par l'un ni par l'autre des acteurs, elle est accomplie dans l'intervalle immatériel qui relie les acteurs (Savall et Zardet, 1995 : 499 ; 2004 : 221).

Principe de l'intersubjectivité contradictoire

Il s'agit par ce procédé de confronter explicitement les différents acteurs dotés de leurs points de vue et analyses respectifs, pour en identifier les convergences et les spécificités. Sur les spécificités, un débat, une discussion, un essai d'interprétation, contribuent à la création de connaissances génériques, de laquelle découle une plus grande compréhension des phénomènes étudiés.

Le sujet épistémique est le sujet de la médiation numérique.

Le concept de « sujet épistémique » a été proposé par Piaget pour observer les transformations du sujet de la connaissance et du savoir (1950, IEG, Vol. I, pp. 328-329). C'est une abstraction et une conceptualisation du sujet générique actif à ce titre. Cette conceptualisation vise à l'appréhender dans le champ de la transformation des invariants. Le sujet épistémique est assujéti au signifiant de la connaissance, le domaine de la connaissance dont il s'agit étant celui de la connaissance générale, et à ce titre il est aussi un sujet intersubjectif car il est inclus dans le sujet de la psyché et impose la structuration de l'expérience humaine.

Toutefois, le processus de la transformation de la connaissance n'efface pas l'interaction entre le sujet épistémique et le sujet de la psyché. Le développement de la gouvernementalité numérique assigne cependant l'un et l'autre au signifiant du sujet cybernétique. Celui-ci institue de nouveaux modes de régulation des situations de travail considérées à certains égards comme transhumaines, fondées sur l'hypothèse de la singularité technologique. Être plus efficace implique plus de puissance et une accélération continue du progrès technologique. Mais là où Rouvroy (2017) y voit une neutralisation des capacités intellectuelles, nous pouvons aussi dire que le développement de la gouvernementalité numérique est susceptible d'entraîner différentes formes d'aboulies, c'est-à-dire de rétrécissement du champ de perception et d'intellection affectant l'évolution des représentations de transformations. Dès lors le sujet épistémique est exposé à une régression de ses capacités de décentration affectant toutes les activités coordinatrices, mentales et métaboliques, s'agissant du sujet épistémique, communes à tous les sujets affectés, réduits à un statut de sujet didactique enceint dans son expérience numérique. En perspective, l'acquisition de nouvelles compétences contextualisée dans l'environnement des nouvelles dynamiques du travail dissimulent simultanément l'empan des praxis, voire la régression et la perte de compétences, de connaissances, de savoirs et de pratiques. En perspective, c'est le sujet de la subjectivité, sa capacité à s'affirmer, son émancipation... qui seraient affectées. Il convient également d'envisager le risque d'un accroissement de la schize de l'écart entre le sujet égocentrique et le sujet épistémique, et à ce titre le développement de pathogenèses affectant la socialisation, la coopération, notamment au sein des organisations, du moins pour celles qui auront des difficultés à envisager la transformation de leur registre de connaissances de façon à neutraliser les effets liés au développement d'incompatibilités intersubjectives. Piaget préconisait à ce titre le développement de la connaissance qualimétrique, car ainsi que nous avons pu le vérifier dans le cadre de nos recherches, c'est sur la base d'un indicateur de mesure que les accords convergent. En ce sens, le développement de la gouvernementalité numérique engendrerait un retournement du sujet épistémique sur le sujet cybernétique, enceint par/dans la médiation numérique.

Si le sujet épistémique est le sujet de la médiation numérique, il convient de faire remarquer que ce sont les processus de traitement des perceptions et des représentations qui sont les premiers impactés par un usage intensif des applications numériques. Cet impact engendre des transformations dans le registre de la pensée consciente et bien évidemment dans le registre de la pensée dite inconsciente, quand bien même l'une et l'autre sont régies par des processus opératoires très différents et que les processus opératoires sont inconscients. Sans rentrer dans les théories freudiennes *versus* lacaniennes de la relation entre la pensée et le langage, nous pouvons considérer qu'il existe un écart énantologique entre le langage et la pensée dans le cours de leur interaction et de leur formalisation, affectant leurs propriétés. L'un produit l'autre et vice-versa, dans le registre de la pensée consciente, dont découle la formation des représentations et des schèmes de transformations. On peut à cet égard prédire un renforcement du jeu des mécanismes de défense inconsciente susceptible de conduire à la l'immuabilité des processus représentationnels d'une part, des processus réflexifs d'autre part, dont découleront les justifications, les explications, les attitudes et les comportements. Sous réserve de ce que l'on observera... notamment le déplacement (transfert, translation) de cet écart énantologique dans le registre de la formalisation émotionnelle. On ne retrouve là que des choses que l'on connaît déjà, notamment dans le registre de la pensée conative, qui se développeront et se généraliseront à des populations exposées lors des médiations numériques. Cela signifie aussi que les sujets concernés par cette exposition se verront reprocher par les managers l'asservissement managérial dont ils sont les sujets puisque leur comportement s'est inscrit dans la convention managériale rationnelle, attendue au titre de l'efficacité productive. On retrouve notamment ce qui est déjà nié par le positivisme de la pensée managériale et par le béhaviorisme, à savoir la dimension représentationnelle de l'humain et l'opposition avec les tenants de sa réhabilitation que l'on ne voit toujours pas venir malgré les progrès de la science, de la technique et de leurs usages. Serait-ce le signe qu'une correction serait finalement impossible ?

Mais il est un second aspect qui se développera. C'est celui des associations libres, via les différentes formes d'expression numérique, le dessin, la musique, l'image... qui seront tour à tour jugées comme irrationnelles pour le management, ou rationnelles lorsque celui-ci les sollicitera. On voit que la justification de l'écart énantologique est à bien des égards lié à la cause finale (but poursuivi), mais que de toute façon la transformation de cet écart nécessitera une manipulation et une censure après la levée des sollicitations libidinales et imaginaires. C'est-à-dire, que *via* des techniques managériales promulguées par des techniques d'intervention, sera rendu manipulable ce qui ne l'était pas jusque-là. Chacun des intervenants affirmera l'éthique de son fonds de commerce. Face à cela, Psychanalyse & Management affirmera la nécessité d'interventions thérapeutiques dans les organisations, ceci visant à travailler la correction des représentations et des schèmes de transformations lorsque cette correction ne pourrait pas être envisagée par le travail réflexif. Au-delà, il s'agira de développer

chez les managers la connaissance dans le domaine des théories de l'esprit (Sallaberry, 2004), telle qu'enseignée pour la formation des maîtres et des éducateurs.

Les nouvelles dynamiques concourent à la métamorphose du mode d'existence du sujet.

Le concept de métamorphose ouvre un large spectre de mise en perspective des transformations. Notre perspective est celle de la transformation des structures mentales du sujet de l'organisation, lente, progressive, profonde, dans ses registres courants, le fonctionnement, le management, le changement, l'adaptation...

La transformation se manifeste au travers du développement de nouvelles morphologies d'organisation, instituant les *chréodes* (Piaget, 1967, 1973 ; Thom, 1969, 1972, 1983, 1990), c'est-à-dire des structures de cheminement caractéristiques des nouvelles situations de travail. L'adaptation du sujet implique une accommodation (précédée d'une assimilation) réalisée à l'insu du sujet par les opérations cognitives et métaboliques de l'équilibration majorante précédant le développement. Les travaux de Piaget ont établi une continuité fonctionnelle entre les registres métabolique et cognitif, générée par les processus phénotypiques (Piaget, 1974)⁵. Ces processus réalisent les mutations cognitives (homéorhesis). Le risque est évidemment celui de l'établissement d'une stabilité structurelle des processus adaptatifs réalisant les opérations de l'abstraction empirique (observation) et de l'abstraction réfléchissante (coordination), car ainsi que l'a fait observer Piaget (1974), cette évolution ne trouve pas sa cause dans le fonctionnement de l'objet mais dans les mécanismes propres à l'activité du sujet réalisant les accommodats, consécutifs de l'emprise des représentations et des schèmes de transformations (⁶).

En théorie, ces nouvelles morphologies devraient contribuer à la stabilité structurelle des ensembles numériques en fonctionnement, dont le fonctionnement est réduit à leurs propriétés mathématiques. Le management devrait s'y soumettre. Chaque modèle est caractéristique d'une singularité au sens de la théorie des catastrophes (Thom, 1969, 1990). Corrélativement les dynamiques et les conflits se trouveraient paramétrés par les variables de fonctionnement du modèle. Les nouvelles dynamiques engendreraient des modèles quelconques, dits métaboliques (Petitot, 2015). La variété des morphologies viendrait en fait de ce que leur transformation génère des modèles plutôt de type difféomorphe, c'est-à-dire toujours dépendants des invariants du

⁵ Cf ; également le processus de l'assimilation génétique et de l'assimilation fonctionnelle chez Waddington (1957).

⁶ Nous précisons à cet égard la nuance entre Thom et Piaget concernant le concept de la chréode. Pour Thom (1972, 1983), la pensée conceptuelle se définit dans la structure métrique de l'espace (espace de Riemann) et c'est l'activité du sujet qui lui confère sa forme topologique. Thom souligne plus fortement que Piaget l'investissement du sujet dans le rapport à l'espace métrique, quand bien même Piaget a clairement indiqué que l'activité du sujet s'origine dans les transformations d'espace.

sujet épistémique, tandis que les modèles ont été considérés de types homéomorphes dans les organisations classiques. On en déduit que toutes les organisations numériques seraient invariantes par difféomorphisme. Le modèle type est celui du *Machine Learning* et du *deep learning* de Google⁷ instituant une stabilité structurelle de la connaissance extraite par itérations successives à partir d'algorithmes réducteurs de la variété. Le sujet épistémique est le sujet de la médiation algorithmique. Il permet à chacun d'acquérir de la connaissance quand bien même il n'ait aucune expérience ; le cas typique est celui du travail réalisé par les équipes d'E. Macron pour le documenter⁸, ceci à partir de connaissances extraites de traitements de données, d'où le reproche qui est fait de son attitude « hors sol », caractéristique de son mode d'accommodat.

Le thème des nouvelles dynamiques du travail contribue à rendre compte de transformations organisationnelles et managériales, relatives aux situations de travail, elles-mêmes assignées au développement de l'expérience de l'usage du numérique. L'un des impacts est le développement du management procédural qui est une manifestation de l'emprise de la gouvernementalité numérique. Celle-ci canalise la fonction contenante (Ciccone, 2001), dont la régression la caractérise en tant qu'objet transformationnel (Bollas, 1979) et contribue à instituer une enveloppe institutionnelle (Houzel, 1992) appareillant les contenus aux contenants. Cette fonction contenante est appareillée par les objets réflexifs établissant la relation d'objet avec les objets transitionnels concrets, actuels de la gouvernementalité algorithmique (cf. usages des applications numériques...).

Cette évolution est de nature à intoxiquer l'expérience (Roussillon, 1995, 2008). Le développement du numérique conduirait-il à ce destin inexorable ?

L'assignation corrélatrice régressive du sujet cybernétique au sujet épistémique contribue à la transformation de celui-ci dans son mode d'existence. C'est dans cette perspective qu'il faut chercher la réponse, donc en renversant l'hypothèse dès lors que l'un et l'autre sont rendus synchrones.

Le mode d'existence du sujet est celui de l'Être. Le sujet cybernétique serait un sujet de l'abaliété. Cette notion, corrélatrice de celle de l'aséité, emprunte à la pensée d'Aristote (Manzini, 2009) pour qui l'Être n'existe en soi que s'il existe sous les autres existants en lui. L'existence en soi caractérise l'aséité de l'Être, c'est-à-dire l'essence de son existence. Mais comme le fait remarquer Saint-Thomas d'Aquin, l'Être existe aussi *ab alio*, c'est-à-dire qu'il existe en soi dans l'essence de l'autre, cet autre, dans la doctrine de la religion chrétienne, étant Dieu, qui recèle les propriétés de l'existence pure. À l'aune nous suggérons qu'il soit l'Autre caractéristique de l'emprise de la gouvernementalité numérique.

⁷ Et autres : Cf. Rapport 2018 de France Stratégie.

⁸ Les données sont traitées et analysées par la société Proxem, spécialiste du Deep Learning. Cf. Schmelck Clara. (2016), « Comment Macron marche aux algorithmes », In *INTEGRALES*, Consulté le 24/04/2019 10 :36 <http://www.integrales-productions.com/2016/12/11/comment-macron-marche-aux-algorithmes/>

Aussi, « *Pousse-toi de là que je m'y mette !* » fait le lit d'une orientation fidéiste (Montaigne,) promulguant la foi dans le développement du numérique. Ce développement se fixe dans des organisations hors sol. On ne peut toutefois pas encore soutenir que le développement du numérique ait rendu tout le monde malade. C'est bien qu'il y a à étudier cet aspect également de la capacité du sujet à préserver et à développer son asieté dans ces environnements numériques.

Conclusion : perspective épistémologique et écart éthique ?

La mise en perspective du développement de Nouvelles Dynamiques du Travail conduit à questionner la problématique de la gouvernementalité numérique et son corrélat, la gouvernementalité algorithmique. Cette communication soutient deux hypothèses, celle de la médiation algorithmique du sujet épistémique en regard de l'emprise du sujet cybernétique, celle de la métamorphose du mode d'existence du sujet.

Le projet cybernétique (conférences de Macy, 1942 > 1953) promulgue un mode de reproduction de la connaissance et de son usage régi par les dispositifs de sa gouvernementalité technologique. L'une des idées clés à l'origine du projet cybernétique, à savoir le dépassement des limites de la connaissance consécutive de leur fragmentation, de leur spécialisation... relève de questionnements épistémologiques. C'est en première approximation une approche légitime. En son principe, le projet cybernétique peut contribuer à l'élaboration d'une *épistémè*, en rupture avec les *épistémès* courantes et permettre en effet de traiter les informations en environnement instable, dans le cadre d'un croisement plus efficace des disciplines, en découvrant de nouveaux positionnements épistémologiques, sous réserve évidemment de légitimité scientifique. Mais il se pourrait bien que cette évolution se fasse au détriment de la pensée, ainsi que l'a envisagé Foucault (1968) dans son analyse de l'évolution des systèmes conceptuels au fil des temps. La réalité du développement en cours augure d'une rupture d'altérité mettant en questionnement l'éthique du projet. Mais c'est aussi parce que « *l'éthique, dont il s'agit bien ici, avant tout, de penser les conditions, se retient de baliser un parcours, de dire ce qu'il faut faire, voire comment il faut le faire* » (Antenat, 2003). Cette recherche ouvre le questionnement de l'écart éthique, car ainsi que la souligné Winnicott (1975), la création de connaissance n'est saine que si elle fait effectivement une place à la créativité, ce impose d'inscrire toute pratique ou projet managérial dans un cadre éthique formalisé sur des incorporats d'intention scientifique.

Sur le plan opérationnel en effet, l'approche énantologique peut s'intégrer aisément dans la pratique managériale, sous réserve d'inscrire cette pratique dans un cadre de référence praxéologique (Lhotellier et St Arnaud, 1994) d'essence socio-économique (Savall et Zardet, 1995a, 1995b, 2004, 2005) et un dispositif éponyme. Au stade d'avancement actuel de la recherche longitudinale, la validation est en effet soumise à la critique expérimentale dans ce cadre.

Bibliographie

- Abel, C. (1884), « Über den Gegensinn der Urworte. Reprinted », *In Sprachwissenschaftliche Abhandlungen*, pp. 313-367. Leipzig : Wilhelm Friedrich, 1885.
- Abel C., (1885), *Einleitung in ein Aegyptische-semitisch indoeuropaisches Wurzelwörterbuch*, Leipzig, Friedrich - Reprint. London : Forgotten Books, 2013.
- Alain (Émile Chartier), 2004. *Platon*. Textes établis par R. Bourgne et E. Blondel. Flammarion, 316 p.
- Antenat N. (2003), « Rupture et altérité. De l'interruption comme condition éthique », *Le Portique. Revue de Philosophie et de Sciences Humaines*, Cahier n° 1 - Archives des Cahiers de la recherche, Cahier 1 2003, mis en ligne le 17 mars 2005, consulté le 29 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/leportique/378>
- Arrivé, M. (1985), « Quelques notes sur le statut du métalangage chez Jacques Lacan », *DRLAV*, n° 32, pp. 1-19.
- Barus-Michel J., (2013), *L'énergie du paradoxe*, Desclée de Brouwer.
- Bergier N., (1837), *Les éléments primitifs des langues*, Besançon, Bintot Imprimeur, 1850.
- Bollas C. (1979), « The transformational object », *International Journal of Psycho-Analysis*, 60 : 97-107.
- Bonnet D., (2007), *Thèse de Doctorat (Sciences de Gestion) : « Le pilotage de la transformation en environnement de coopération inter-organisationnelle : Essence socio-économique de la transformation et des stratégies de transformation »*, sous la direction du Pr. H. Savall, Université Jean-Moulin Lyon 3, Octobre 2007, 749 p.
- Bonnet D. (2017), « Énantiologie des transformations et transformations d'invariants. Appareillage théorique et éclairage transdisciplinaire ». *Revue Année de la Recherche en Sciences de l'Éducation. Perspectives pour la transdisciplinarité*. AFIRSE, Édit. L'Harmattan, 215 p., pp. 149-168.
- Bourion C., (2013), « *Le désapprentissage organisationnel. Rudologie de l'esprit* ». *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels*. N° 47, Vol. XIX, ESKA.
- Cadiot P., Tracy L., (2003) « Sur le "sens opposé " des mots », *In Cadiot P. et Lebas F. (eds.), Langages*, n°150, *La constitution extrinsèque du référent*, Larousse, pp. 31-47.
- Chazal G. (2004), *Médiations théoriques*, Éditions Champ Vallon, 257 p.
- Ciccone A. (2001), « Enveloppe psychique et fonction contenante. Modèles et pratiques », *Revue de Psychologie Clinique*, n° 17, pp. 81-102.
- Diet A.L. (2011), « Se soumettre ou résister », *Revue Connexions* n° 95, *Soumission ou résistance aux systèmes d'emprise*, pp. 89-98.
- Engels F., Marx K., Weydemeyer J. (2014), *L'idéologie allemande*. 1^{er} et 2^{ème} chapitres. Traduction de J. Quétier et G. Fondu, Les Éditions Sociales, 497 p.
- Foucault M. (1968), *Archéologie du savoir*, Gallimard, 294 p.

- Houzel D. (1992), « Enveloppe institutionnelle et temporalité », In Anzieu D, Bleanou G., *Cadres thérapeutiques et enveloppes psychiques*, Presses Universitaires de Lyon, 147 p., pp. 77-85.
- Gibello B. (1995), *La pensée décontenancée. Essai sur la pensée et ses perturbations*, Bayard, 287 p.
- Gibello B. (2006), « La question du fond et de la forme des représentations mentales », *Le Journal des Psychologues*, n° 234, pp. 43-48.
- Fouillée A., (1888), *La philosophie de Platon*, T. 1, Elibron Classics, 2005.
- Fouillée A. J. E., (1893), *La Psychologie des Idées-Forces*, T. 1 > Gallica : <https://gallica.bnf.fr/ark:/12148/bpt6k771638.texteImage>
- Fouillée A. J. E., (1893), *La Psychologie des Idées-Forces*, T. 2 > Gallica : <https://gallica.bnf.fr/ark:/12148/bpt6k77167n/f22.double>
- Freud S. (1910). *Œuvres complètes - Psychanalyse - Vol. XVII : 1923-1925*, PUF, 1992.
- Jung, C.G. (2007), *La réalité de l'âme – 2. Manifestations de l'inconscient*, La Pochothèque, 1240 p.
- Lacan J. (1972-1973), *Le Séminaire de Jacques Lacan. Livre XX. Encore*. Éditions du Seuil, 132 p.
- Larue-Tondeur J., (2009), *Ambivalence et énantiosémie*. Thèse de Doctorat en Sciences du Langage, sous la direction du Pr. Michel Arrivé, Université Paris X, 352 p.
- Larue-Tondeur J., (2011), *Ambivalence et énantiosémie. Des tendances et désirs de la psyché au langage et à la pensée*. Éd. Lambert-Lucas, 340 p.
- Legallois D., (2013), « Existe-t-il une énantiosémie grammaticale ? Réflexions à partir de la construction dative trivalente » In *Linguistique de la contradiction* (François, J., Larrivée P., Legallois D., Neveu F. (Dir.), Peter Lang. - http://www.crisco.unicaen.fr/IMG/pdf/LEGALLOIS_article_A_Contrario.pdf
- Lhotellier A., St Arnaud Y., (1994), « Pour une démarche praxéologique, La Recherche Sociale et le Renouveau des Pratiques, Vol. n° 7, n° 2, pp. 93-109 - <https://www.erudit.org/fr/revues/nps/1994-v7-n2-nps1967/301279ar.pdf>
- Maillé A.-J., (2016). *La Loi des Contraires. Corpus énantio-logique de la conception du monde et de la réflexion humaine*. Carte Blanche, T.1 + T.2
- Manzini F. (2009), *Spinoza. Une lecture d'Aristote*, PUF, 352 p.
- Milner J.C., (2008), *Le périple structural : Figures et paradigme*, Éditions Verdier, 376 p.
- Morim de Carvalho E. 2010, *De l'inconscient au conscient. Psychanalyse, Science, Philosophie. Variations sur le paradoxe IV, 1^{er} Vol.*, Édit. L'Harmattan, 409 p.
- Petitot, J. (2014), “Aspects du structuralisme dynamique”, VS. Quaderni di studi semiotici, Versus n° 118, pp. 11-61.
- Piaget J. (1950), *Introduction à l'épistémologie génétique (I.E.G). La pensée mathématiques*, Vol. I, PUF, 361 p.
- Piaget J. (1967) (Dir.), *Logique et connaissance scientifique*, Gallimard, Encyclopédie de la Pléiade, 1376 p.
- Piaget J. (1974), *Adaptation vitale et psychologie de l'intelligence : sélection organique et phénocopies*, Hermann, 109 p.

- Roussillon R. (2008), La communication des expériences primitives, In Roussillon R. (2008), *Le jeu et l'entre-je(u)*, PUF, 306 p, pp. 89-105.
- Rouvroy A. (2013), « Gouvernamentalité algorithmique et perspectives d'émancipation ». Le disparate comme condition d'individuation par la relation ? », *Revue La Découverte*, « Réseaux », n° 177, pp. 163-196.
- Rouvroy A. (2017), « Gouverner hors les normes. La gouvernamentalité algorithmique. Lacan Quotidien n° 733. <https://www.lacanquotidien.fr/blog/2017/07/lacan-quotidien-733/> - Consulté le 24/04/2019 10 :41
- Sallaberry J.C., 2004, *Dynamique des représentations et construction des concepts scientifiques*, Paris, Édit. L'Harmattan, 184 p.
- Sartre J.-P., (1943), *L'être et le néant. Essai d'ontologie phénoménologique*, Paris, Gallimard, 2010.
- Savall H. (1975, 1978, 1989), *Enrichir le travail humain*, Économica, Préface de Jacques Delors, 275 p.
- Savall H., (1978), « Compatibilité de l'efficacité économique et du développement du potentiel humain », *VII^e Colloque International au Collège de France*, organisé par François Perroux et Jean Piaget, 1977, *Revue d'Economie Appliquée*, Archives de l'ISMEA, Tome XXXI°, n° 3-4, « Equilibre et Régulation, Droz, Genève, 1978, pp.561-593.
- Savall, H. ; Zardet, V. (2015[1987, 1995a]), *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, Paris, Economica.
- Savall, H., Zardet, V. (2005[1995b]), *Ingénierie stratégique du roseau*, Paris, Economica.
- Savall, H., Zardet, V. (2004), *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique – Observer l'objet complexe* ; préface de David Boje, Paris, Economica.
- Savall, H., Zardet, V. (2005), *Tétranormalisation, défis et dynamiques*, Paris, Economica, 2013.
- Tarde G., (1897), *L'opposition universelle. Essai d'une théorie des contraires*, Felix Alcan. http://classiques.uqac.ca/classiques/tarde_gabriel/opposition_universelle/opposition_universelle.html
- Tisseron S., 1993, "Schèmes d'enveloppe et schèmes de transformation dans le fantasme et dans la cure", in Anzieu D. et coll., *Les contenants de pensée*, Dunod, 224 p.
- Thom R. (1969), « Ensembles et morphismes stratifiés » [archive], *Bulletin of the American Mathematical Society* 75, pp. 240-284.
- Thom R. (1980), *Paraboles et catastrophes. Entretiens sur les mathématiques, la science et la philosophie*, Flammarion, 195 p.
- Thom R. (1972-1984), *Stabilité structurelle et morphogénèse. Essai d'une théorie générale des modèles*, Interéditions, 351 p..
- Thom R. (1983), *Paraboles et catastrophes. Entretiens sur les mathématiques, la science et la philosophie*, Nouvelle Bibliothèque Scientifique Flammarion, 195 p.
- Thom R. (1990), *Apologie du logos*, Hachette, Histoire et Philosophie des Sciences, 664 p.
- Waddington C. H. (1957), *The Strategy of the Genes*, Routledge Library, 274 p. [https://books.google.fr/books?id=6911AwAAQBAJ&pg=PA58&lpg=PA58&dq=he+Strategy+of+the+Genes&source=bl&ots=V6OLAFQb8b&sig=28UdVR22tp\]p3nLcJSMh75SLW0s&hl=f](https://books.google.fr/books?id=6911AwAAQBAJ&pg=PA58&lpg=PA58&dq=he+Strategy+of+the+Genes&source=bl&ots=V6OLAFQb8b&sig=28UdVR22tp]p3nLcJSMh75SLW0s&hl=f)

r&sa=X&ved=0ahUKEwjH_I3sgJnOAhUCuBoKHTwTCV4Q6AEIMDAC#v=onepage&q=h
e%20Strategy%20of%20the%20Genes&f=false

Winnicott D.W., (1975), « La créativité et ses origines », dans *Jeu et réalité. Connaissance de l'inconsicent*, Gallimard, 240 p., p. 97.

Au travail, le Sujet ! Au-delà des nouvelles dynamiques du travail, une nouvelle anthropologie du sujet ?

Danièle PETO

ISFSC, Bruxelles

Résumé : De manière assez généralisée, le développement de la logique managériale, y compris dans le secteur public, est associé au néolibéralisme. Au-delà de cette association, l'article questionne la pertinence d'envisager un lien d'affinités électives entre logiques managériales et hypermodernité. Nous montrerons que ce qui caractérise l'organisation managériale, autant dans les caractéristiques dont elle se revendique que dans les logiques sous-jacentes qui s'y déploient, entraîne l'émergence d'un nouveau mode de subjectivation qui fait directement écho à la transformation du mode de subjectivation hypermoderne. En continuité, c'est la manière dont la notion d'autonomie est aujourd'hui mobilisée qui sera questionnée via un point de vue sociologique. Si effectivement les bases de la structuration du sujet, en hypermodernité comme au sein de l'organisation managériale, font appel à un sujet qui se réifie plutôt qu'il n'assied sa liberté critique, c'est toute l'exigence d'autonomie qui est impactée. Il faudra alors se demander dans quelle mesure cette potentielle mutation anthropologique du sujet participe aussi d'une fragilisation nouvelle de populations déjà fragilisées.

Mots-clés : Travail, Sujet, Autonomie, Hypermodernité, Anthropologie

Summary : Quite often, the development of managerial logic, including in the public sector, is associated with neoliberalism. However, this article questions the relevance of considering there are some "affinités électives" between managerial logic and late modernity. We will explain that managerial organization, both in the characteristics it claims to have and in the logics that underlie it, leads to the emergence of a new mode of subjectivation that directly reflects the transformation of the late modernity mode of subjectivation.

In continuity and through a sociological point of view, the article will question the way late modernity as well as managerial organizations mobilize the request for autonomy. If indeed, reification is more active than critical freedom, it is the whole requirement of autonomy that is impacted. It will then be necessary to ask oneself to what extent this potential anthropological mutation also contributes to a new weakening of vulnerable populations.

Key words : Work, Subject, Autonomy, Late Modernity, Anthropology

Le questionnement présenté ici est le résultat d'un nœud inattendu entre deux éléments qui jouaient à cache-cache au bord de notre conscience et qu'un appel à communications a mis en rencontre¹. D'abord, un faisceau de lectures ces dernières années. Tout à coup, de manière convergente, des sociologues, des psychologues, des journalistes mettent en question les possibilités d'indépendance, de maîtrise, de reconnaissance, voire de bonheur que les organisations disent offrir à (et attendre de) leurs salariés. Ensuite, une affirmation, de plus en plus présente tant dans le discours des étudiants en section Assistant social auxquels nous donnons cours que dans celui de certains de nos collègues Maîtres de formation pratique. Cette affirmation, c'est celle d'un « constat » (présenté comme tel en tous cas) : la logique managériale, qui a colonisé le monde privé des organisations, s'immisce maintenant avec autant de force et d'impact dans le secteur public. Que cette logique puisse y prendre de tels aises est expliqué, comme une évidence, par le développement du néolibéralisme et son insatiable emprise sur le monde. A travers les propos de ces (futurs) professionnels du social, les mondes du travail et de l'économie sont alors conviés à critique sévère.

Or, à réfléchir sur la logique managériale, peut-être serait-il intéressant de questionner l'évidence de ce lien automatique entre nouveaux modes du travail et modèle économique. Nous proposons de le faire en élargissant cette lecture économico-centrée au prisme de référence de l'hypermodernité, considérant que celle-ci ouvre un nouveau « régime de société »².

Posons ainsi l'hypothèse suivante : ce n'est pas l'idéologie néolibérale elle-même qui entraîne une telle adhésion à la logique managériale mais, à l'instar des affinités électives pointées par Weber entre l'esprit du capitalisme et l'éthique protestante, il y a ici des affinités électives entre la logique managériale et l'hypermodernité. Le régime hypermoderne soutient les nouvelles dynamiques du travail autant qu'il est soutenu par les logiques sous-jacentes à ces dynamiques. Et tous deux participent de la profonde transformation contemporaine des modes de subjectivation individuelle.

Exprimée sous forme d'hypothèse, c'est bien une intuition que nous présentons ici. Avec ce texte, nous nous efforcerons d'en réfléchir la pertinence sur base de la littérature seulement et sans l'inscrire déjà dans une confrontation avec le terrain. Enfin, c'est à partir d'un ancrage sociologique que nous interrogerons l'émergence d'une nouvelle anthropologie du sujet qui, tout en s'exprimant ouvertement dans le champ de l'économie et du monde du travail, serait propre au régime de l'hypermodernité.

¹ Appel ouvert dans le cadre de la journée de recherche « Les nouvelles dynamiques du travail ou *«Pousse-toi de là que je m'y mette»*. Journée organisée par l'ICHEC et l'IP&M, le 4 juin 2019, à Bruxelles, Belgique.

² Nous empruntons le terme à Florence Weber (2018 : 182).

1. L'IDEOLOGIE (NEO)MANAGERIALE

Au début des années nonante, avec *Le coût de l'excellence*, Nicole Aubert et Vincent de Gaulejac (1991/2007) présentent et décryptent le discours et les postures développés par le monde de l'entreprise tant à l'intention des salariés que pour inscrire le monde entrepreneurial dans la société. La logique qui naît là est celle de l'entreprise managériale.

Commençons par dresser, en quelques traits, le portrait de l'entreprise managériale telle qu'elle se présente elle-même. Elle est une organisation qui propose à ses membres un « combat à mener » pour atteindre la performance et l'excellence, à la fois individuelles et organisationnelles. En suite logique, si l'individu endosse le combat qui lui est offert, il investira un projet lui permettant de donner sens à sa vie, de trouver une voie d'investissement et d'accomplissement personnel, de viser la réussite, « toujours plus, toujours mieux ». Cela implique un investissement passionné et total de l'individu dans les « challenges » à relever, une capacité à l'action et à la réaction l'empêchant de compter son temps, impliquant une grande disponibilité et flexibilité du travailleur, nécessitant aussi son adhésion totale aux lignes directrices de l'organisation et à la culture d'entreprise, entraînant encore la culture du dépassement constant de soi pour viser la perfection. Ce qui n'est pas cher payé la reconnaissance personnelle, organisationnelle et sociale qu'il recevra ... en retour d'investissements.

Derrière ce discours très lisse, en consonance avec l'ère du temps, la mondialisation économique et le développement de plus en plus important du capitalisme financier, Aubert et Gaulejac, suivis par d'autres, comme récemment Linhart (2015), Cabanas & Illouz (2018), Bouzou & Funès (2018), mettent en évidence les soubassements de la logique managériale (ou néomanagériale) en montrant combien celle-ci entraîne une mobilisation psychique spécifique de l'individu qui a pour conséquence de mettre ce dernier au service de l'entreprise bien plus que de lui-même.

Pointons d'abord, avec Linhart (2015), la manière dont l'individu est savamment remis au centre de l'entreprise. Ce que l'entreprise propose, c'est effectivement de redonner sa place à l'« humain » et d'éviter que l'individu soit perçu dans sa seule posture professionnelle. Nous l'avons dit, la doxa managériale porte en elle la promesse de la réalisation de soi dans un contexte de société qui mobilise de plus en plus l'injonction à l'autonomie mais aussi l'injonction au bien-être (Cabanas & Illouz, 2018). En déclarant porter attention à cette double importance et, dès lors, fournir au travailleur les espaces et les possibilités d'exercer et de vivre autonomie et bien-être, l'entreprise pousse le professionnel au-dehors pour ne garder que l'humain, ce qui - nous dit Linhart - la sert bien puisqu'elle peut alors, seule, définir les *modi operandi* de l'action. Voici à nouveau, comme du temps du taylorisme, nous rappelle-t-elle, le travailleur dépossédé de son expérience et de ses qualifications professionnelles. Mais contrairement à la conception taylorienne, ce qui se passe aujourd'hui est de

l'ordre de la dépossession par « surhumanisation » (Linhart, 2015 : 12). L'individu n'est plus qu'un humain, bien humain, identifié à une psyché. Et c'est sur celle-ci que l'entreprise va travailler à partir de catégorisations en « types psychiques ». Chacun de ces types ayant des forces et des faiblesses, l'individu sera poussé à mobiliser ses forces et combattre ses points faibles afin de servir l'entreprise en se servant lui-même. A cet « humain » de lutter toujours contre ce que l'employeur peut alors facilement appeler une « peur du changement ».

Corollaire de ceci, et c'est le deuxième élément sur lequel nous attirons l'attention, la logique managériale reconstruit du solitaire tout en revendiquant le collectif. Ce collectif, c'est « la grande famille de semblables » (Linhart, 2015 : 113) dans lequel le travailleur est introduit. Mais cette « famille » ne renvoie pas du tout aux collectifs professionnels qui forment une communauté partageant des connaissances, des compétences, des qualifications ; qui, au-delà du fait que l'on s'entend bien ou pas avec son collègue, permettent de faire bloc pour défendre un investissement du métier qui peut être l'unique lien unissant les travailleurs. Avec la doxa managériale, le collectif renvoie plutôt à cet ensemble de partenaires qui partagent - et sont censés défendre - une culture d'entreprise commune et qui donc sont émotionnellement, et non plus professionnellement, inscrits dans cet esprit « familial ». A nouveau, cela nous renvoie au processus de psychologisation systématique des enjeux du travail en parallèle d'une politique d'individualisation affaiblissant l'appartenance collective du travailleur.

C'est ainsi une troisième caractéristique qui se dessine, celle du contrôle. Là où le discours managérial se veut de plus en plus horizontal, laissant la liberté aux managers d'organiser leur travail et leurs équipes, surgit en fait un modèle, discrètement imposé par la culture d'entreprise, qui induit les modes opératoires à privilégier. C'est pourquoi la culture d'entreprise se décline de manière à établir un parallèle parfait entre les intérêts de l'organisation et les intérêts de l'individu. C'est pourquoi aussi elle tend à coloniser de plus en plus les autres domaines de la vie, comme la famille et les loisirs par exemple. Linhart parle là d'assujettissement des instances psychiques : l'individu sera évalué au mérite (à l'obéissance ?) et, dès lors, sera reconnu, tant dans son achèvement en tant que personne qu'en tant que travailleur, selon son inscription dans l'idéal de perfection que l'entreprise propose à travers le mécanisme du challenge permanent.

Derrière ces trois caractéristiques se trouve un trait commun, bien mis en évidence par Aubert et Gaulejac, lorsqu'ils soulignent combien le discours néomanagérial amène l'individu à penser qu'œuvrer pour l'entreprise, c'est travailler pour soi-même (2007 : II). Le fait de mobiliser dans un même ensemble « exigence professionnelle et exigence personnelle » revient en effet à effacer la distinction qui a longtemps été de mise entre la sphère du travail et les autres. Nous y reviendrons en questionnant les spécificités de la subjectivité néolibérale mais nous attirons déjà l'attention sur le fait qu'effacer cette distinction c'est aussi effacer la possibilité de remplir un rôle en replongeant l'individu dans la

dépendance, dans « la peur de faire des erreurs, de mal travailler, de ne pouvoir tenir leur place, d'être mal évalués... » (Linhart 2015 : 145).

2. RATIONALITE ET SUBJECTIVITE, L'INDIVIDU AU TRAVAIL

Cette présentation très succincte des logiques à l'œuvre derrière le discours managérial met en évidence le modelage identitaire que subit l'individu. Selon Linhart toujours, ce modelage s'effectue en deux temps. D'une part, à travers une « phase éthique » qui défend l'image d'un travailleur « vertueux » c'est-à-dire flexible, disponible et risquophile (2015 : 11). Et, d'autre part, par la « phase psychologisante » qui vient jouer sur la dimension narcissique en transformant les contraintes en défis dont la résolution satisfera par évidence les aspirations profondes du travailleur, celles-ci étant de plus en plus identifiées à celle de l'entreprise (2015 : 113).

Il nous semble intéressant de confronter ce modelage à la réflexion de Paltrinieri & Nicoli (2017) lorsqu'ils élaborent la différence de structuration qui caractérise les rationalités libérale et néolibérale ainsi que les modes de questionnements psychiques du moi qui y sont liés.

Selon eux, la rationalité libérale se caractérise par une dualité du sujet : le sujet démocratique, libre, économique, capable d'auto-détermination, d'une part ; et le sujet travailleur, soumis à la gouvernance de son lieu de travail à travers un contrat de travail qui assure globalement la coopération, d'autre part. Cette découpe renvoie au fait que « la rationalité libérale est ainsi une rationalité de la séparation, du partage des espaces distincts : elle assigne des expériences et des finalités contradictoires à des espaces séparés. Elle règne en divisant » (Ibidem : § 16). Dès lors, soulignent les auteurs, les individus sont confrontés à un véritable travail de mise en cohérence entre « l'espace domestique » et « l'espace professionnel » dans lesquels se vivent au quotidien des postures identitaires en contradiction. Construire une « cohérence du moi » renvoie ainsi à un exercice de « psychologie des profondeurs » qui oblige l'individu à un retour en lui-même afin de se donner, par l'introspection, un cadre stable de référence qui formera l'unité subjective de l'individu par rapport à laquelle celui-ci tentera toujours de se construire, même si cela l'oblige à ce travail constant de décryptage « par l'enquête psychologique, [de] la vérité de sa propre existence » (Ibidem. : §32).

Par contre, avec le développement du néolibéralisme, « la technologie néomanagériale n'est plus seulement un moyen pour augmenter les performances de l'entreprise : elle devient, pour le sujet, une occasion et une promesse de « se réaliser » entièrement par un « travail sur soi », c'est-à-dire par un travail qui lui permettra d'atteindre son véritable « moi » et parallèlement obtenir la reconnaissance d'autrui » (Ibidem : §24). La rationalité néolibérale remet donc sur l'avant de la scène un sujet autonome qui doit, grâce à ses savoirs, ses initiatives et surtout ses « soft skills » (à savoir « ses compétences relationnelles, culturelles, émotives » (Ibidem : §22) dépasser les divisions de temps et d'espace qui

caractérisaient le sujet libéral pour devenir « entrepreneur de soi-même ». Ainsi, après avoir été, dans le courant des années '80, un auto-entrepreneur, le sujet néolibéral se doit de devenir aujourd'hui un « individu start up ». Par cette métaphores, Paltrinelli et Nicoli veulent insister sur trois éléments : d'abord, le fait que l'« individu start up » considère sa vie comme quelque chose qui est et sera toujours inachevé, à développer, modifier; ensuite qu'il est nécessaire, toujours, de s'améliorer et s'adapter aux situations rencontrées ; enfin, que l'individu doit oser prendre des risques et accepter l'incertitude que ceux-ci entraînent. Pour reprendre les mots d'Aubert et Gaulejac, lorsqu'en 2007 ils préfacent la réédition de l'ouvrage de 1991 : avec le développement du néolibéralisme, la logique managériale se construit dans l'« hyper » : hyper-performance liée à l'hyper-fonctionnement et l'hyper-réaction. Ce qui devient important c'est d'oser les expériences et le changement, d'investir en soi-même et de ne pas chercher la stabilité de l'unité psychique mais plutôt la création d'une « unité superficielle, un “soi” expérimental dont la cohérence serait donnée (...) par la capacité de “gérer” superficiellement des projets existentiels » (Paltrinelli & Nicoli, 2017 : § 32). De la psychanalyse, modus operandi par excellence de la « psychologie des profondeurs » qui caractérisait la rationalité libérale, nous voici passé, précisent-ils, à la mobilisation de « modèles cognitifs » qui permettent la mise en place d'un véritable « marketing de soi » à l'aide de coachs et de manuels de développement personnel : où et comment investir pour être toujours remarqué et remarquable ? De l'enquêteur de soi (libéral) on est passé au spéculateur de soi (néolibéral).

La continuité est claire et explicite entre la rapide description de l'entreprise managériale et du type de rationalité caractéristique du néolibéralisme contemporain. De même que les analyses de ce qui sous-tend la logique managériale (perte du professionnel ; individualisme ; assujettissement psychique³) pourraient être argumentées à partir du type de rationalité néolibérale. Et dès lors, le lien d'évidence qui est marqué entre ce mode d'organisation du travail et l'esprit de l'économie néolibérale est plus que compréhensible.

Mais cette double métaphore de l'*enquêteur de soi* et du *spéculateur de soi* vient faire écho à un autre couple de métaphores qui illustre lui le passage de la Modernité à l'Hypermodernité, sans spécifiquement isoler le champ économique.

3. L'INDIVIDU HYPERMODERNE

C'est à Bauman que nous devons cette présentation des figures du *Pèlerin* et du *Touriste* comme illustrations, respectivement, des idéaux-types de l'individu moderne et de l'individu hypermoderne (1996 ; 2003). Avec la Modernité,

³ Sur ce point, Paltrinelli et Nicoli sont en désaccord avec la lecture d'Aubert et de Linhart. Nous le signalons sans le développer ici.

l'individu se construit libre et autonome. En recherche de sens, c'est par l'introspection qu'il va chercher et donner une cohérence à l'ensemble de son parcours. Ce sens est la pierre angulaire qui lui permet d'élaborer son « identité narrative » (Giddens, 2014) en identité durable dans une visée toujours orientée vers (et pour) son futur. En parallèle avec l'*enquêteur de soi*, pour le *Pèlerin* « chaque événement est l'effet de l'événement précédent et la cause du suivant, (...) chaque âge est une étape sur la route menant à la réalisation de soi » (Bauman, 1996 : 23). Mais devenant hypermoderne, l'individu va de moins en moins élaborer sa construction identitaire dans une visée de long terme, caractérisée par un parcours de vie sans réels changements de cap. La construction identitaire de la Modernité liquide⁴ renvoie plutôt à la capacité de vivre « au jour le jour » et de se garder des engagements à long terme (Ibidem : 24). C'est là qu'intervient la figure du *Touriste*, qui vit pour l'instant, valorise l'élasticité du lien, qui peut se tendre et très vite se détendre, et qui vit dès lors des relations sociales beaucoup plus fragiles, voire volatiles, dans leur essence. Un *Touriste* enfin qui est sans cesse à la recherche de nouvelles expériences, porteuses d'émotions, de sensations et de rivages nouveaux dans leurs facettes les plus multiples, les plus extrêmes et porteuses de défis. A nouveau, le parallèle, avec la rationalité néolibérale cette fois, est frappant. Ce qui fait le sujet, c'est en quelque sorte l'hyper-liberté. Et en cela, il y a là, nous semble-t-il, une manière nouvelle d'être sujet en société, d'assumer la réalité de ce que c'est qu'être autonome et de donner sens à la vie.

Pour en rendre compte, nous retiendrons, avec Gauchet (2005), trois des traits qui caractérisent l'individu en temps d'hypermodernité⁵. C'est d'abord dans son rapport au temps que l'individu hypermoderne se différencie de l'individu de la Modernité. Ce temps, qui pendant des siècles a rythmé la vie sociale, qui est de plus en plus maîtrisé par l'homme, entre autres à travers le développement des nouvelles technologies qui permettent de s'en jouer, prend aussi par effet boomerang, une nouvelle forme, celle du temps contraignant et tyrannique de l'urgence, marqué par une pression constante et par la recherche de rapidité maximale. C'est une des facettes de cette recherche de performance, de « toujours plus, toujours mieux » (2005 : 295-6). Se jouer du temps permet d'exploser les délais mais laisse aussi l'individu, comme le travailleur, face à une absence de temps en creux, de temps vide. Un temps d'autant moins vide que le rapport aux autres est lui aussi marqué par une transformation de taille dans nos modes de communication. Avec les nouvelles technologies, c'est l'instantanéité des

⁴ Bauman conceptualise la Modernité contemporaine à travers la « Modernité liquide » là où Aubert et Gauchet parlent d'« Hypermodernité » et Giddens de « Modernité avancée ». Ces trois conceptions de la Modernité contemporaine se différencient sur des points précis. Mais il ne nous semble pas conceptuellement outrageant de considérer dans le cadre de cette lecture exploratoire que les caractéristiques majeures de ces trois conceptions se croisent suffisamment pour pouvoir les identifier dans le travail de portrait de l'individu contemporain que nous dressons ici.

⁵ Selon les auteurs, le passage à l'hypermodernité est daté plutôt des années '60 ou des années '80-'90.

relations qui prend le devant de la scène. Le travail du sentiment et de l'engagement en profondeur est concurrencé par l'importance de la sensation et des liens multiples, constants même s'ils sont partiellement éphémères. Et c'est dans ce nouveau mode communicationnel de rapport aux autres que se tisse aussi un nouveau type de rapport à soi qui vient bouleverser la conception moderne de la construction identitaire. Gauchet l'illustre par la phrase : « j'existe dans la mesure où je suis branché avec d'autres » (2005 : 297). Imaginer vivre quelques jours, et même peut-être déjà quelques heures, sans avoir accès aux possibilités de communication du smartphone (ou tablette, mail...) est considéré par beaucoup comme irresponsable et comme une marque d'inattention aux autres, voire une marque de mépris (Lachance, 2014). Le corolaire, c'est que la construction identitaire passe de plus en plus par le regard des autres et leurs réactions aux post, photos, like exprimés à travers ces nouvelles technologies. Le temps de la « solitude anthropologique » (Benasayag & del Rey, 2006) qui voyait l'individu se retirer en lui-même pour construire son identité narrative et ensuite seulement la proposer à la validation des autres significatifs semble s'éloigner de plus en plus. Gauchet insiste ainsi sur l'affaiblissement de la construction identitaire moderne puisque ce qui fait l'identité singulière n'est plus lié à la rationalité et au travail solitaire de soi avec soi-même mais bien à l'appréciation affective et instantanée d'un « like » difficilement qualifiable de rationnel.

4. EN CONCLUSION : VERS UNE NOUVELLE ANTHROPOLOGIE DU SUJET ?

L'individu hypermoderne rentre donc sans difficulté, on l'a vu, dans le costume du travailleur de l'entreprise néomanagériale et vice versa. Mais ce qui retient surtout notre attention, ce sont les convergences des analyses sociologiques qui se sont, séparément, intéressées à ces deux formes de subjectivations individuelles.

Dans la société hypermoderne comme dans l'organisation néomanagériale, l'injonction à l'autonomie, à entendre comme la prise en main de soi-même pour réaliser des projets et par là élaborer le projet réflexif de soi, est dominante. Mais dans les deux contextes, sa compréhension moderne semble ébranlée. Et s'il est sans doute erroné de parler de retour à l'hétéronomie, il nous semble que le sujet construit lui-même les conditions de sa propre dépendance. Que cela soit dans la situation de l'individu qui se laisse happer par une communication incessante et instantanée ou dans la situation du travailleur qui, consciemment ou non, abandonne son rôle de professionnel pour endosser la quête du bien-être au travail que l'entreprise lui propose. Dans les deux cas, donc, l'individu perd une partie de la maîtrise de lui-même que la Modernité lui avait permis de conquérir. Par contre, dans les deux cas toujours, la confrontation à l'expérience, à l'inconnu et à la prise de risque est valorisée, voire dans le cas de l'entreprise néomanagériale implicitement imposée. Si l'on fait le lien avec le type de subjectivation que Paltrinieri et Nicoli (2017) y associent, on voit là la montée en puissance du

coaching et des ouvrages de développement personnel. Et en effet, que cela concerne la vie privée ou le domaine professionnel, ceux-ci sont aujourd'hui légion. Or, là encore, si le travail sur soi semble surinvesti via ces ouvrages, ils renvoient avant tout à l'oubli du retour critique sur soi-même et à la prise de pouvoir du regard extérieur sur la construction identitaire, que le regard extérieur soit personnifié par le manuel de développement personnel lui-même ou par les « amis » des réseaux virtuels.

Il y aurait donc bien, comme le dit Gauchet « l'avènement d'un type d'individu nouveau » (2005 : 291) dont nous pensons pouvoir pointer, comme une des caractéristiques, une nouvelle manière de donner forme à la liberté et à la construction identitaire. Nous ne dirions pas, comme cela nous est décrit dans la rationalité néolibérale, que cette construction identitaire renvoie systématiquement et uniquement à un modèle horizontal visant l'unité superficielle du sujet par le travail de décloisonnement et de cohérence entre la multiplicité de ses expériences (Paltrinelli & Nicoli, 2017 : §32-33). Mais nous pensons que, de plus en plus, en société comme au travail, l'individu n'est plus assez formé à, et donc n'est plus en capacité, même théoriquement, de construire un véritable positionnement critique qui traduise son point de vue subjectif propre. Et cela en dehors de tout impact du néolibéralisme.

Il nous semble donc intéressant de maintenir notre hypothèse de l'affinité élective entre logique managériale et hypermodernité. Au-delà de l'intérêt d'une compréhension plus fine de notre société et du monde actuel du travail, cela nous semble important à double titre.

D'abord parce que, sans nier le lien entre organisation managériale et néolibéralisme, montrer que le cadre sociétal global lui-même soutient cette figure nouvelle de l'individu nous oblige à questionner la mesure dans laquelle il participe aussi d'une fragilisation nouvelle de populations déjà en situation de précarité. Ce qui nous ramène aux professionnels du travail social qui sont partiellement à l'origine de notre réflexion. Nous sommes convaincus que leur réaction professionnelle sera très différente s'ils associent le développement des logiques managériales au sein du secteur public au néolibéralisme ou à un changement de mode de pensée et d'organisation de la société et de l'individu. Dans le premier cas, ils se construiront, globalement, en contre, opposés au résultat et, pour un grand nombre, persuadés de n'avoir aucun outil, en dehors de l'opposition brute et principielle, pour modifier cet ordre fondamentalement capitaliste et financier. Par contre, dans le second cas, ils pourraient se sentir nettement plus concernés dans le sens où ils ne verraient plus les changements potentiels comme le fait de logiques sur lesquelles ils n'ont pas ou peu de poids. Au contraire, leurs missions mêmes leur permettraient de se lancer dans la bataille pour une refondation des bases modernes de l'autonomie, et de la liberté qui s'y niche, en rappelant aussi que cela nécessite de dégager une série de ressources, sociales, culturelles, politiques et économiques afin que les publics les plus fragiles de notre société puissent également en bénéficier.

Ensuite parce que diffuser cette manière de comprendre les choses, au-delà du seul public intellectuel qui s'y attache, donnerait une force nouvelle pour interroger les fondements de l'injonction à l'autonomie qui fait notre quotidien. En effet, si le régime hypermoderne lui-même mine la capacité à l'introspection et à la construction de soi rationnelle et solitaire ; si en cela, il tend à transformer les racines de l'autonomie en faisant oublier que la loi qu'il s'agit de nourrir est liée à une réflexion personnelle et non à un affect collectivement produit ; alors il est urgent de questionner la conscience qu'en ont tous ceux qui, en tant que porteurs de responsabilité politique, activent des dispositifs visant l'autonomie.

L'enjeu est donc doublement essentiel : il s'agit, d'une part, de redonner à un spectre d'acteurs nettement plus large la conscience de leur pouvoir d'action ; et, d'autre part, de questionnement afin de ne pas laisser échapper l'héritage des Lumières.

BIBLIOGRAPHIE

- AUBERT, N., GAULEJAC, V. de. (1991/2007). *Le coût de l'excellence*. Paris : Seuil. 343 p.
- BAUMAN, Z. (1996). «From Pilgrim to Tourist –or a Short History of Identity». St. Hall, P. du Gay (ed). *Questions of Cultural Identity*. London: Sage. p. 18-52
- BENASAYAG, M, DEL REY, A. (2006). *Plus jamais seul. Le phénomène du portable*. Paris : Bayard. 107 p.
- BOUZOU, N., FUNES, J. de. (2018). *La comédie (in)humaine*. Paris : Editions de l'Observatoire. 176 p.
- CABANAS, E., ILLOUZ, E. (2018). *Happycratie*. France : Premier Parallèle. 268 p.
- FRANKLIN, A. (2003). «The Tourist Syndrome. An interview with Zygmunt Bauman». *Tourist Studies*. London : Sage publications. p. 205-17.
- GAUCHET, M. (2005). « Conclusion : Vers une mutation anthropologique ? ». Aubert N. (Dir.). *L'individu hypermoderne*. Paris : Erès. p. 291-301.
- GIDDENS, A. (1987). *La constitution de la société*. Paris : Presses Universitaires de France. 474 p.
- LACHANCE, J. (2014). « De la déconnexion partielle en voyage : l'émergence du voyageur hypermoderne ». *Réseaux* 2014/4 (n° 186). p. 51-76.
- LINHART, D. (2015). *La comédie humaine du travail*. Toulouse : Erès. 158 p.
- PALTRINIERI, L., NICOLI, M. (mis en ligne le 01 septembre 2017). « Du management de soi à l'investissement sur soi ». *Terrains/Théories* [En ligne], 6 | 2017. Consulté le 02 mars 2019. URL : <http://journals.openedition.org/teth/929> ; DOI : 10.4000/teth.929
- WEBER, Fl. (2018). « Du *Suicide* de Durkheim à l'analyse des troubles psychiques dans un monde bouleversé ». Cuin, Ch-H., Hervouet, R., (Dir.). *Durkheim aujourd'hui*. Paris : Presses Universitaires de France. p.163-87.

CONCLUSION

« Pousse-toi de là que je m’y mette ! »

Chez J. Lacan, l’inconscient recouvre plusieurs acceptions, dont l’acception du « *parlêtre* ». Il s’agit de l’inconscient qui passe par la parole du sujet, attendue que cette parole est celle du sujet du désir. Il est cette part de l’inconscient freudien désigné par le « ça ». . . exprimé à partir des apports de la linguistique, que Lacan distingue donc de « *lalangue* ». « *Lalangue* » est le gîte du savoir où sont déposés les expériences du vécu du sujet, au départ du vécu du sujet relativement à sa relation maternelle. Approximativement, ces acceptions organisent la distinction entre le pulsionnel et l’émotionnel relativement au lien cognitif qui fournit ce que l’on peut savoir de soi. La parole quant à elle a son gîte entre le symbolique et l’imaginaire - cf. le nœud borroméen qui organise le nouage des élaborations du sujet, qui articule également le lien avec le corps, puisque le sujet parle avec son corps . . . et dès lors s’articule à la 3^{ème} instance, le « réel ». Ce qui se lit au champ du cognitif et de la connaissance, pour le psychanalyste, n’ait pas ce qui s’écrit en fait, mais ce que dit l’inconscient parlé. Aussi le savoir sur le sujet relève-t-il d’une interprétation analytique.

La formule « pousse-toi de là que je m’y mette ! » marque une réduction à l’émulation et à la compétition. Le « là » marque quant à lui la place de la chose « inconscient », la chose étant par nature changeante. Cette formule caractérise en quelque sorte la conflictualité psychique à ses différents niveaux d’échelle au sein des instances intrapsychiques. Cette réduction à l’émulation et à la compétition n’est pas duale comme on aurait tendance à le penser selon les conventions de la connaissance courante. Elle opère en conjonctions d’opposés et ce sont ces dans celles-ci que se nouent les liens de la relation humaine.

Relativement au sujet traité dans ce n° 13 de la Revue Psychanalyse & Management, valorisant les publications proposées, ce qui est dès lors ouvert est la compréhension de la problématique au champ des « Nouvelles Dynamiques du Travail », à savoir le signifiant de « La Chose », qui désigne en fait une chaîne signifiante. En quelque sorte, les publications proposées montrent, au champ d’une lecture analytique (lecture de la psychanalyse et du psychanalyste), que l’intention louable du chercheur au champ de son approche (cf. cadre de la recherche pour chacune des publications), ce qui se trouve caché à la connaissance scientifique en management. C’est cette connaissance scientifique et ce savoir qui intéresse Psychanalyse & Management ».

Daniel Bonnet
Directeur de la publication

PUBLICATIONS DE L'I.P&M

BONNET D., PLUCHART J. J. (2022), *intelligence Artificielle & Intelligence Humaine. Regards croisés entre des philosophes, des psychanalystes et des gestionnaires sur l'Intelligence Artificielle* », Éditions ESKA, 206 p.

BONNET D., SAOUSSANY A. (2021), « Quels rapports constants entre le bien-être et le mal-être au sein des organisations », *Revue Psychanalyse & Management*, N° 03 dans la Collection Éditions Spéciales et Hors-Séries, N° Spécial CIPMC, ENCG, Agadir), Édition I.P&M, 202 p.

HACHANA R., BONNET D. (Coord.) (2020), « Les nouvelles formes de l'innovation managériale. Transformer et articuler le management de l'organisation pour innover », *Revue Psychanalyse & Management*, N° 02 dans la Collection Éditions Spéciales et Hors-Séries, N° Spécial « MIE'2020 – ISCAE, Université de la Manouba, Tunis), Édition I.P&M, 230 p.

DRILLON D., BONNET D. (Coord.) (2019), « L'Intelligence Artificielle. L'Humain et la Psychanalyse au sein des organisations et des institutions. Opportunités ou menaces ? *Revue Psychanalyse & Management – N° 01 dans la Collection Éditions Spéciales et Hors-Séries, N° Spécial « LA », 1^{ère} Journée de recherche Exxelia Group*, Édition I.P&M, 260 p.

BONNET D., SCHOTT A. (2018), « L'éthique du « Souverain Bine ». Une relation avec l'angoisse de la mise en mouvement », *Revue Psychanalyse & Management*, n° 12/2018, Édition Académique, Édition I.P&M, 156 p.

BONNET D., BARTH I. (2018), « L'incertitude comportementale au sein des organisations. Les contrastes du savoir », *Revue Psychanalyse & Management*, n° 11/2018, Édition Académique, I.P&M, 232 p.

BONNET D., ZARDET V. DIET E. (2017), « Dichotomie de l'Être et Malêtre au sein des organisations », *Revue Psychanalyse & Management*, n° 10/2017, Édition I.P&M, 284 p.

BONNET D., SCHOTT A. (2017), « Métamorphose(s) du management de l'information et de la communication au sein des organisations et des réseaux. Regards croisés et éclairages par les apports de la psychanalyse ». *Revue Psychanalyse & Management*, n° 09/2017, Édition I.P&M, 190 p.

BONNET D. (dir.), DEFFAYET Sylvie, FRONTY Juliette (2016), « penser le travail réflexif en management. Apprendre par la transformation des pratiques managériales », *Revue Psychanalyse & Management*, n° 8, Édition I.P&M, 191 p.

BONNET D. (dir.), DUMAZERT J.P. (2016), « Autour du « Coping » : Le Faire-Face. Croisement des stratégies de défenses en regard des stratégies cognitives et comportementales, au sein des organisations », *Revue Psychanalyse & Management*, n° 7, Édition I.P&M, 211 p.

BONNET D. (dir.), SWARTE (de) Th. (2015), « Impact du développement du numérique au sein des organisations. Regards croisés sur les promesses et les réalités », *Revue Psychanalyse & Management*, n° 6, Édition I.P&M, 237 p.

BONNET D. (dir.), DAVID P., TESSIER N. (2015), « Le travail du sens dans les organisations. De la souffrance au travail à la reconnaissance et à la considération », *Revue Psychanalyse & Management*, n° 5, Édition I.P&M, 349 p.

BONNET D. (dir.): HAIM., (2014), « Contours et contournements du risque psychosocial », *Revue Psychanalyse & Management*, n° 4, Édition I.P&M, 205 p.

BONNET D. (dir.), CASALEGNO J.C., (2014), « Mensonge, dissimulation, déni, dénégation et oubli ? », *Revue Psychanalyse & Management*, n° 3, Édition I.P&M, 247 p.

BOTET-PRADEILLES G. (Dir.), BONNET D., (2013), « Un certain autre regard », *Revue Psychanalyse & Management*, n° 2, Édition I.P&M, 197 p.

BONNET D. (dir.), TESSIER N., DAVID P., (2013), « Articuler Intelligence et Compétence dans les Organisations », *Revue Psychanalyse & Management* n° 1, Édition I.P&M, 267 p.

CONTRIBUTIONS DE L'I.P&M

BONNET D., PLUCHART J. J., « Intelligence Artificielle & Intelligence Humaine. Regards croisés entre des philosophes, des psychanalystes et des gestionnaires sur l'Intelligence Artificielle », Éditions ESKA, 206 p.

BONNET D., DIET E. (Coord. (2018), « Être et Malêtre au sein des organisations. Adaptation, changement et transformation : devenir, résilience et conflictualité », *Revue Internationale de Psychosociologie*, Vol. XXIV, n° 59, Éditions ESKA, 179 p.

BONNET D., BARTH I., (coord.) (2017), « La fabrique du manager réflexif », *Revue Internationale de Psychosociologie*, Vol. XXIV, n° 56, Éditions ESKA, 351 p.

BOURNOIS F., BOURION C., (coord.) (2015), « L'emprise comportementale », *Revue Internationale de Psychosociologie*, Vol. XXI, n° 52, Éditions ESKA, 402 p.

BARTH I. (dir.), BONNET D., LAROCHE P., BOURNOIS F., BOURION C. (coord.) (2013), « Le désapprentissage organisationnel. La rudologie de l'esprit », *Revue Internationale de Psychosociologie*, Vol. XXIV, n° 47, Éditions ESKA, 336 p.

BARTH I., (dir.), (2008), *Souci de soi, souci de l'autre et quête d'insouciance dans les organisations*, Édition L'Harmattan, 238 p.

BARTH I., (dir.), (2011), « L'interstitiel : Le lieu-lien entre-deux », *Revue Internationale de Psychosociologie*, Vol. XVII, n° 43, Éditions ESKA, 365 p.

BOTET-PRADEILLES G. (dir.), DRILLON D., (2010), « La psychanalyse face à la crise et à la souffrance au travail (dossier) », *In Subjectivité et économie : L'apport de la psychanalyse*, *Revue Economiques et Sociales (SEES)*, Vol. 67, n° 3, Septembre, pp. 7-66.

BOTET-PRADEILLES G. (dir.), GUENETTE A.M., (2011), « Les figures de tiers dans la relation individu-organisation (dossier) », *In Revue Economiques et Sociales (SEES)*, Vol. 69, n° 3, Septembre, 130 p.

SALA F., GUERET-TALON L., (coord.), (2010), *Être homme ou femme dans les organisations : Contribution à l'écllosion de l'économie de la connaissance*, L'Harmattan, 411 p.

De SWARTE T. (dir.), (2008), « Technologies de la communication et psyché », *Revue Gestion 2000*, n°1 (janvier-février), 186 p.

SAVALL H., BARTH I., VARIENGIEN J., (coord.), (2006), *Souci de soi, souci de l'autre et quête d'insouciance : Entre illusion et réalité dans les organisations*, Éditions ISEOR, 369 p.

De SWARTE T. (dir.), (2002), « Transformations et ruptures individuelles ou organisationnelles : Une perspective psychanalytique et managériale », *Revue Gestion 2000*, n° 3 (mai-juin), 295 p.

De SWARTE T. (dir.), (2001), *Psychanalyse, management et dépendances au sein des organisations*, Éditions L'Harmattan, 384 p.

Achévé d'imprimer par AGL Imprimeur -34970 Lattes
N° d'imprimeur : – Dépôt légal : – *Imprimé en France*

La « dynamique du travail » est une notion récente. Elle n'est pas à confondre avec la dynamique d'équipe ou avec la dynamique de groupe. La « dynamique du travail » définit, en sciences de gestion, une approche d'intention scientifique explorant la mise en mouvement de l'homme au travail, corrélativement des situations de travail, dans ses infrastructures organisationnelles et managériales. Dans ce n° 13 de la Revue *Psychanalyse & Management*, elle vise à rendre compte non seulement des changements comme cela doit se faire, envisagés le plus souvent relativement aux visées économiques et téléologiques, mais de l'impact humain de transformations consécutives de la mise en œuvre des nouvelles méthodes du travail. L'exploration n'est pas spécifiquement portée sur l'individu, mais sur la dynamique au sein des structures collectives et des institutions.

L'actualité de ces transformations concerne notamment la digitalisation du travail et la transformation numérique du travail afin d'en mieux comprendre les réalités au-delà des promesses. Cette transformation renégocie la place de l'homme dans le rapport aux « machines », à l'économie, à la société, sa mission, son rôle, son vécu et sa vie, son avenir. Ce n° 13 de la Revue *Psychanalyse & Management* explore le sujet des « Nouvelles Dynamiques du Travail » dans le champ de l'approche socio-économique à la croisée des apports de la psychanalyse, au-delà de l'enquête telle que le propose la *Psychodynamique du travail* ».

La réalité du travail est ce qui n'est pas proclamé par l'objet des discours et par le donné théorique de sa transformation. Le changement est toujours connu a posteriori et il n'est jamais ce qui est prédit. La connaissance de la réalité du travail relève d'une approche clinique.

Les discours sur la transformation du travail ont toujours eu cours, opposant les perspectives socio-historiques aux perspectives économiques. Cela entraîne qu'il faut les démystifier lorsqu'il n'est pas trop tard. À défaut, ils révèlent leurs réalités quant à l'impact de la transformation du travail sur le facteur humain à posteriori, consécutives des discordances. Les démystifier par anticipation ouvre les voies de la négociation et de l'agir permettant de sortir des cadres qui en instituent les normes de mise en mouvement et de vie de l'homme au travail. La mise en perspective de ces réalités est à envisager dans l'exploration des formes informelles et/ou émergentes qui sont toujours les antécédents de la transformation des « Nouvelles Dynamique du Travail ».

32,00 € TTC

ISSN : 2272-4729

ISBN : 978-2-9574955-5-9

Code-barre

978-2-957495559



ICHEC
BRUSSELS MANAGEMENT SCHOOL