

La subjectivité au travail : miroir des modèles stratégiques

Pour citer la référence

CASALEGNO J.C. (2025). « La subjectivité au travail : miroir des modèles stratégiques », *Revue Psychanalyse & Management – Édition académique en Ligne* ISSN 2739-9656 – N° 02_2025, pp. 305-320

Jean-Claude CASALEGNO

Professeur émérite. Clermont Business School

Résumé : Cet article explore le lien entre les modèles stratégiques d'entreprise et la subjectivité au travail, considérant cette dernière comme un miroir des choix économiques. En s'appuyant sur la clinique du travail (Dejours, Clot) et la psychanalyse des institutions (Kaës, Bleger), l'auteur montre que la stratégie influence profondément l'expérience vécue des salariés. L'analyse des enquêtes DARES révèle que les entreprises fondées sur la compétitivité-prix (textile) engendrent une subjectivité contrainte, marquée par la pénibilité, la perte de sens et la « qualité empêchée ». À l'inverse, les entreprises du luxe, relevant de la compétitivité hors prix, favorisent la reconnaissance et la fierté du geste, mais au prix d'une tension narcissique liée à l'exigence d'excellence. Les études de cas Maryflo et Sayat illustrent ces deux imaginaires : le paradigme productiviste déshumanisant d'un côté, l'économie du rêve et de la rigueur de l'autre. Le travail apparaît ainsi comme un espace transitionnel (Winnicott) entre rationalité économique et quête de sens. L'article invite à considérer la subjectivité des collaborateurs comme une ressource à part entière pour inspirer les stratégies économiques.

Mots clés : subjectivité au travail – modèles stratégiques – compétitivité prix / hors prix – clinique du travail – imaginaire institué – reconnaissance – souffrance au travail – économie du luxe – productivisme – espace transitionnel.

Abstract: This article explores the relationship between corporate strategic models and subjectivity at work, viewing the latter as a mirror of economic choices. Drawing on the clinical theory of work (Dejours, Clot) and the psychoanalysis of institutions (Kaës, Bleger), the author shows that strategy profoundly shapes employees lived experience. Analysis of DARES surveys reveals that companies based on price competitiveness (e.g., the textile industry) generate a constrained subjectivity marked by hardship, loss of meaning, and a sense of “prevented quality.” In contrast, firms in the luxury sector, driven by non-price competitiveness, foster recognition and pride in craftsmanship, though at the cost of narcissistic tension linked to the pursuit of excellence. The Maryflo and Sayat case studies illustrate these two imaginaries: the dehumanizing productivist paradigm on one side, and the economy of dream and rigor on the other. Work thus appears as a transitional space (Winnicott) between economic rationality and the quest for meaning. The article invites us to consider employees' subjectivity as a resource in its own right, capable of inspiring economic strategies.

Keywords: work subjectivity – strategic models – price / non-price competitiveness – clinical theory of work – instituted imaginary – recognition – work-related suffering – luxury economy – productivism – transitional space

Introduction

Les stratégies d'entreprise se sont historiquement construites à partir d'indicateurs objectivables de performance économique — part de marché, rentabilité, productivité du travail ou coût des ressources humaines — qui constituent encore aujourd'hui le socle dominant de la décision stratégique. Cette rationalité instrumentale, largement documentée dans les travaux en management stratégique, tend cependant à reléguer au second plan la prise en compte de l'expérience subjective du travail, entendue comme l'ensemble des représentations, affects, jugements et significations que les acteurs attribuent à leur activité professionnelle (Dejours, 1993).

Cette mise à distance de la subjectivité n'est pas sans effets organisationnels. En réservant la définition des orientations stratégiques à un cercle restreint de dirigeants et de cadres de direction, les organisations reproduisent un modèle dans lequel les salariés occupent une position de subordination symbolique à l'égard des décisions engageant le devenir collectif. Dans cette configuration, la stratégie apparaît

comme un horizon prescrit, peu débattu et faiblement appropriable, ce qui limite les possibilités d'engagement durable lorsque le futur de l'entreprise est vécu comme un cadre imposé plutôt que comme un projet partagé (Clot, 2010).

Ce clivage se retrouve dans la littérature académique elle-même. Les travaux en stratégie et en management stratégique appréhendent majoritairement les choix économiques comme des décisions rationnelles, situées au niveau des dirigeants et analysées à partir de variables macro-économiques ou concurrentielles. À l'inverse, les recherches consacrées au travail, à la santé ou au sens de l'activité se focalisent sur les conditions d'exécution du travail et sur l'expérience des salariés, sans articulation systématique avec les modèles stratégiques et économiques qui les sous-tendent. Ce cloisonnement disciplinaire contribue à maintenir un angle mort théorique entre sciences du management et sciences du travail, rendant difficile l'analyse des effets systémiques des choix stratégiques sur l'expérience vécue du travail.

Dans une perspective bourdieusienne, cette dissociation analytique peut être interprétée comme une forme de naturalisation de la décision stratégique, qui tend à invisibiliser les rapports de pouvoir, les habitus et les intérêts liés aux positions dominantes dans le champ organisationnel (Bourdieu, 1994). La stratégie apparaît alors comme un discours objectivé et légitime, alors qu'elle est aussi le produit de dispositions incorporées et de contraintes symboliques propres aux dirigeants. Cette invisibilisation contribue à maintenir une asymétrie durable dans la capacité à produire du sens légitime autour du travail et de ses finalités.

Par ailleurs, les approches psychanalytiques des organisations soulignent que les fonctions de direction sont elles-mêmes traversées par des enjeux subjectifs et inconscients — pactes dénégatifs, défenses collectives, angoisses liées à l'exercice de l'autorité — qui orientent les choix stratégiques et leurs modalités de mise en œuvre (Kaës, 2012). En ce sens, les stratégies d'entreprise ne constituent pas des « objets de gestion » abstraits, mais des dispositifs de cadrage qui orientent les pratiques managériales, les relations professionnelles et les régimes de reconnaissance au travail.

Enfin, la théorie de l'imaginaire social permet de comprendre ces dynamiques comme l'expression d'un imaginaire stratégique institué, au sein duquel la rationalité économique tend à s'auto-légitimer en se détachant de l'expérience humaine du travail (Castoriadis, 1975). Tant que cet imaginaire n'est pas interrogé, les orientations stratégiques produisent un futur organisationnel davantage vécu comme un destin à subir que comme un dessein à servir.

Les données issues de la DARES viennent étayer empiriquement cette hypothèse. Elles montrent que 62 % des salariés évoluant dans des secteurs soumis à une logique de compétitivité-prix déclarent une perte de sens ou une impossibilité de réaliser un travail de qualité, contre 24 % dans les secteurs fondés sur des stratégies de différenciation et de qualité. Cet écart significatif suggère que la stratégie ne saurait être réduite à un levier de performance économique, mais constitue également un déterminant central de l'expérience du travail, avec des effets directs sur le sens accordé à l'activité, la reconnaissance perçue et la santé au travail.

En articulant analyse stratégique et subjectivité, cet article propose ainsi une lecture systémique des dynamiques organisationnelles, visant à mieux comprendre les mécanismes par lesquels les choix économiques et les modèles d'affaires influencent durablement l'engagement, le retrait subjectif ou la souffrance au travail.

1. Cadre de référence de la recherche

1.1. Question de recherche et hypothèses

L'analyse repose sur une hypothèse centrale : les modèles stratégiques d'entreprise structurent l'expérience subjective du travail en influençant les pratiques managériales, les formes de reconnaissance ou de souffrance vécues par les salariés.

H1. Dans les organisations soumises à la compétitivité-prix, l'expérience subjective est marquée par l'intensification du travail, la réduction des marges d'autonomie et un vécu de qualité empêchée.

H2. Dans les organisations fondées sur la compétitivité hors prix, la subjectivité se construit autour de la valorisation du geste, de la reconnaissance symbolique et de la fierté du travail bien fait.

H3. Les imaginaires socio-économiques propres à chaque modèle (productiviste ou imaginaire de l'excellence) ont un impact non seulement sur les stratégies mais sur l'expérience vécue au travail par les salariés(e)s.

H4. Il existe un espace transitionnel largement inexploré entre les modèles stratégiques et l'expérience concrète des salariés ; c'est dans cet espace que se façonne la pratique managériale, laquelle détermine en grande partie la dynamique de reconnaissance ou, à l'inverse, de souffrance au travail. Le comportement managérial ne dépend donc pas seulement de la personnalité des acteurs mais des conditions dans lesquelles il se déploie.

1.2. Cadre théorique

L'articulation entre stratégie et subjectivité s'appuie sur trois héritages théoriques.

- La clinique du travail (Dejours ; Clot) montre que la subjectivité naît de la confrontation entre prescriptions organisationnelles et réalité de l'activité. La reconnaissance du geste devient une condition majeure de santé psychique.
- La psychanalyse des institutions (Kaës ; Bleger) élargit cette perspective en soulignant que l'activité est toujours inscrite dans un cadre trans-subjectif constitué de normes, dispositifs et attentes collectives.
- Enfin, Castoriadis éclaire le rôle des imaginaires institués : le modèle productiviste valorise vitesse et rendement, tandis que le modèle de l'excellence privilégie singularité, maîtrise du geste et temps long.

Ces perspectives convergent pour montrer que les stratégies économiques impactent les expériences vécues dans le travail réel.

1.3. Méthodologie

La démarche repose sur une triangulation mobilisant trois types de matériaux.

1. Une observation participante étendue menée au cours de plus de trente années d'interventions dans plus de 150 organisations, offrant un accès direct aux pratiques et aux éprouvés du travail.
2. L'analyse de cas concrets permettant d'observer les imaginaires stratégiques dans des scènes incarnées.
3. L'exploitation des séries statistiques de la DARES (CT, CT-RPS, SUMER, CT-QVT, EVREST) pour objectiver les tendances structurelles.

Cette triangulation permet de saisir comment les stratégies économiques prennent forme dans l'expérience subjective du travail. Les conclusions de cette exploration semblent démontrer que l'attention portée sur la subjectivité des collaborateurs pourrait constituer un révélateur particulièrement sensible de la pertinence des choix stratégiques opérés par les comités de direction. L'expérience des salariés est donc à prendre au sérieux dans les sciences de gestion dans la mesure où elle constitue aussi un signifié (un possible indicateur) de la pertinence des choix stratégiques adoptés.

1.4. Définir la subjectivité au travail

Avant d'aller plus loin il convient de fournir un effort de définition

1.4.1. Définition philosophique

La subjectivité renvoie à l'expérience singulière qu'un individu fait de son activité, de ses relations et de son environnement.

En philosophie, elle désigne la perspective propre à chaque sujet, faite de perceptions, d'émotions et de jugements (Husserl, 1913 ; Ricoeur, 1990).

Husserl (1913) définit le vécu (Erlebnis) comme ce qui est donné à la conscience dans la première personne, avec sa dimension subjective irréductible. L'expérience vécue, c'est donc ce qui est éprouvé par un sujet en situation, avec ses sensations, affects et significations.

1.42. Définition psychologique

En psychologie, l'expérience vécue désigne la manière dont un individu perçoit et interprète une situation en fonction de son histoire, de ses attentes et de ses valeurs. Cette conception s'enracine dans les travaux de Wilhelm Wundt (1874) et de William James (1890) sur la conscience et l'introspection. Elle a été approfondie par Carl Rogers (1961), qui insiste sur l'expérience phénoménologique unique de chaque individu, et par Abraham Maslow (1954), qui relie la subjectivité aux besoins et à l'actualisation de soi.

Viktor Frankl (1946) souligne quant à lui la place centrale de la recherche de sens dans l'expérience humaine. Plus récemment, Ulric Neisser (1967, 1988) a proposé une approche cognitive du "self" comme système de représentations, tandis que Jerome Bruner (1990) a montré que la subjectivité s'organise à travers des récits donnant cohérence et signification aux expériences. Enfin, Daniel Kahneman (2011) a mis en évidence l'articulation entre émotions, jugements et interprétations dans l'expérience subjective, à travers sa distinction entre deux modes de pensée (rapide et intuitif, lent et analytique).

Mais ce qui nous intéresse plus particulièrement c'est la subjectivité des salariés au travail. Dans cette perspective, l'approche clinique sera privilégiée.

2_ Les apports de la clinique du Travail

Dans le champ du travail, Christophe Dejours (1998) définit la subjectivité comme la mise en jeu de soi dans l'activité, c'est-à-dire l'investissement psychique nécessaire pour combler l'écart entre le travail prescrit et le travail réel.

Yves Clot (2010) insiste quant à lui sur le lien entre subjectivité et qualité du travail possible : la santé psychologique des salariés dépend de leur capacité à réaliser un travail qu'ils jugent "bien fait", condition de reconnaissance et de construction de soi.

Enfin, Thomas Coutrot (2018, 2021) met en évidence que la subjectivité des salariés – leur sentiment de sens ou, au contraire, de "qualité empêchée" – constitue un déterminant majeur du bien-être au travail et un indicateur avancé de la pertinence des organisations.

Chez Christophe Dejours (1998), l'expérience vécue du travail désigne l'écart entre le travail prescrit (les règles, procédures, objectifs fixés) et le travail réel (ce que le sujet met en œuvre concrètement).

Cet écart n'est pas seulement technique, il est aussi narcissique dans la mesure dans le travail se joue aussi le rapport à l'Idéal et la réalisation concrète. Dans le travail se joue donc aussi l'estime de soi. C'est sans doute ce qui explique que la première motivation du salarié est généralement de bien faire. Quand les conditions de travail ne sont pas réunies, le travail devient épuisant parce qu'il un des facteurs de perte d'estime de soi.

Dans « Le sujet de l'héritage » (René Kaës, 2009), montre que l'expérience subjective est toujours polymorphe : elle ne se limite pas au psychisme individuel, mais s'inscrit dans un enchevêtrement de 3 dimensions

- La dimension intra subjective

L'expérience vécue est d'abord psychique : elle se constitue à partir de l'histoire personnelle, des fantasmes, des désirs et des défenses propres au sujet. Ici, l'expérience vécue du travail est façonnée par le rapport intime que chacun entretient avec l'autorité, la valeur de l'effort, la reconnaissance, etc. L'expérience du travail vient réveiller ces dynamiques intérieures.

- L'intersubjectif

L'expérience intersubjective au travail renvoie aux interactions entre les acteurs. C'est le registre des relations entre personnes : les échanges, les alliances, les conflits, la coopération.

Elle s'éprouve à travers les rapports hiérarchiques, les dynamiques d'équipe, la reconnaissance entre pairs. Le travail met en jeu des contrats implicites et des liens d'affects qui structurent les collectifs.

- Le trans-subjectif (Kaës)

Ce registre se situe au-delà des individus et des relations immédiates : elle renvoie au cadre contenant, aux dispositifs institutionnels qui sont mis en œuvre, aux paradigmes qui inspirent les stratégies décidées par les directions. C'est l'ensemble des éléments contenant d'une organisation.

Cette dimension qualifiée de muette par Bleger, exerce pourtant sur les individus et les collectifs qui composent l'entreprise une influence considérable. C'est elle qui conditionne la manière de penser et d'agir. La notion de paradigme productiviste pourrait la définir.

- Le concept psychanalytique d'introjection (Freud, 1915 ; Ferenczi, 1909) est particulièrement intéressant à associer à cette question. Il désigne le processus par lequel le sujet intériorise des objets ou des normes extérieures (valeurs, règles, interdits, attentes sociales) qui deviennent partie intégrante de son monde psychique. Elle diffère de l'identification : l'introjection n'est pas imitation, mais incorporation de significations et de prescriptions.

- L'introjection désigne le processus par lequel le sujet intériorise des objets externes (personnes, affects, normes).

Or, ce processus ne concerne pas seulement des émotions ou des objets partiels, mais aussi des formes de cadre, des règles et des dispositifs collectifs qui organisent la vie psychique.

Dans cette discussion, un autre auteur a sa place : Jose Bleger :

Dans son ouvrage, *Symbiose et ambiguïté*, (1981) il montre que les institutions fonctionnent comme des contenants stables pour les parties les plus indifférenciées et angoissantes du psychisme. Elles constituent des supports psychiques inconscients nécessaires à sa stabilité et à son identité.

L'expérience vécue du travail engage une introjection élargie : le sujet n'introjecte pas seulement des émotions et des relations interpersonnelles, mais aussi les contenants institutionnels qui l'organisent et le soutiennent. Ces contenants — cadres, règles, dispositifs — deviennent partie du psychisme et conditionnent la manière dont chacun vit son activité. Quand ces contenants sont congruents avec le sens du travail, ils stabilisent et soutiennent la subjectivité ; quand ils sont vécus comme contraignants ou incohérents, ils engendrent souffrance et conflits intrapsychiques.

3_ Objectiver l'expérience vécue : l'apport des enquêtes DARES »

Après avoir clarifié ce que recouvre la subjectivité au travail, il importe de vérifier comment celle-ci peut être observée de manière empirique.

Les enquêtes menées par la DARES constituent à cet égard une source précieuse : elles donnent accès, sur plusieurs décennies, aux perceptions des salariés quant à leurs conditions de travail, leur autonomie, la reconnaissance reçue ou encore le sens attribué à leur activité. C'est l'occasion d'écouter les salariés et de tenter de les entendre. Les discours ici dans ce type de documents sont rarement des paroles. Ce sont des chiffres que nous prendrons le risque de prendre comme des signifiés permettant peut-être de tenter « entendre « l'Autre » ce qui n'a pas été entendu » (Vasse D.)

Nous posons là aussi l'hypothèse que cet Autre qui parle à travers les chiffres sont des éléments d'un Réel qui n'est jamais nommé par les acteurs parce qu'il échappe à la symbolisation c'est-à-dire à la représentation.

Ce Réel est une dimension cachée enfouie inaccessible à la conscience. Les salariés n'en ont pas conscience. Ils sont des « sujets barrés ». Ils sont sous l'emprise d'un discours qui n'est pas clairement énoncé mais qui ordonne leur existence.

Lacan pourrait être convoqué ici pour suggérer que nous avons affaire au discours du Maître : ce discours qui, sans s'énoncer explicitement, prescrit et ordonne, façonnant ainsi les corps et les subjectivités. Dans le champ du travail, ce discours se matérialise dans les organisations et les modèles économiques qui en structurent l'expérience.

La dimension trans-subjective décrite par Kaës désigne la part de la subjectivité qui se constitue dans et par les institutions, les règles et les cadres collectifs qui préexistent aux individus. Cette approche trouve un écho dans le “discours du Maître” chez Lacan, entendu comme le discours qui ordonne les corps et les subjectivités sans avoir besoin d’être explicitement énoncé. Autrement dit, le trans-subjectif chez Kaës et le discours du Maître chez Lacan renvoient à une même intuition : la subjectivité au travail est structurée par un ordre symbolique invisible, dont les choix stratégiques des organisations sont une déclinaison contemporaine.

Notre démarche vise à mettre en évidence cette dimension latente qui origine l’expérience subjective du travail. Pour cela, nous proposons une comparaison des résultats des enquêtes menées sur deux configurations stratégiques contrastées : celle de la compétitivité-prix et celle de la compétitivité hors prix.

Cette orientation s’appuie sur une expérience empirique de terrain. À travers nos interventions en entreprise, nous avons observé de manière récurrente des écarts significatifs de perception entre les salariés selon l’univers stratégique dans lequel ils évoluent.

Ces écarts ne sont pas seulement perceptibles dans les discours recueillis à propos du travail : ils s’incarnent dans les corps eux-mêmes et se traduisent par des éprouvés spécifiques, révélateurs des contraintes et des possibilités offertes par chaque modèle.

Sur le plan méthodologique, nous avons commencé à faire la liste des secteurs relevant respectivement de chacun des univers avec l’aide de l’IA. (Cf. Annexe)

Rappelons que la compétitivité-prix s’appuie sur les coûts (main-d’œuvre, matières, transport) et subit de plein fouet la concurrence internationale, tandis que la compétitivité hors prix mise sur la différenciation (qualité, image, innovation, utilité sociale ou environnementale).

La DARES (Direction de l’Animation de la Recherche, des Etudes et des Statistiques, Ministère du Travail) pilote plusieurs grandes enquêtes permettant de suivre dans le temps les conditions de travail et la qualité de vie au travail en France.

A partir de là nous avons comparé les résultats des enquêtes DARES sur la qualité de vie au travail de deux secteurs de chacune des catégories. Le secteur des industries du textile et celui du Luxe.

Les conclusions semblent évidentes

- Dans le secteur du textile / habillement

Le secteur textile, soumis à une logique de compétitivité-prix avec une forte concurrence internationale, est particulièrement bien documenté par les enquêtes DARES. Selon les données de l’OPCO 2i, en 2022il occupe environ 61 000 salariés au sein d’environ 2 200 entreprises, majoritairement de taille moyenne (10 à 249 salariés) et très orientées vers la production : 47 % des salariés occupent des postes de production. (Alors en 1989 c’était 450 000 et en 1970 750 000 selon l’Insee) ([Référence 1- Observatoire Panorama textile – 2020](#))

Du point de vue des conditions de travail, les enquêtes CT et CT-RPS entre 1978 et 2019 font état d’une intensification des cadences, de rythmes imposés, d’une autonomie réduite et d’une reconnaissance faible, ce qui alimente un sentiment de « qualité empêchée ». Les enquêtes SUMER (1994–2017) soulignent une exposition élevée à des contraintes physiques : gestes répétitifs, postures pénibles, poussières, bruits et produits chimiques. L’enquête CT-Santé (2016) révèle un lien direct entre ces conditions et des TMS, de l’usure professionnelle et une fatigue chronique, particulièrement marquée dans ce secteur. ([Voir référence 2 -DARES Etude sur les conditions de Travail1](#))

- Dans le secteur du luxe

Le secteur du luxe, lui, relève d’une dynamique de compétitivité hors-prix, fondée sur l’excellence, le savoir-faire et l’innovation. Il emploie un million de personnes, entre emplois directs et indirects, dans une multitude de filières interconnectées (mode, maroquinerie, cosmétique, joaillerie, etc.) ([Voir référence - France Travail – Dossier du Luxe](#))

Les enquêtes CT-QVT (à partir de 2019) mettent en lumière une reconnaissance forte du métier, une fierté liée au travail bien fait et un bien-être subjectif plus élevé que dans les secteurs standardisés. Les enquêtes CT-RPS (2013, 2016, 2019) révèlent toutefois des tensions entre l'exigence de qualité et les contraintes de délais ou de production. L'enquête EVREST (depuis 2000), quant à elle, permet d'observer sur le temps long les trajectoires professionnelles, montrant à la fois une valorisation du savoir-faire artisanal et une exposition ponctuelle à des pics d'intensification et à un stress lié à l'excellence exigée. ([Voir référence 4 CNIS sur les conditions de Travail](#))

Ces données chiffrées enrichissent significativement l'analyse :

Dans le textile, les salariés exercent majoritairement dans des structures moyennes, en production intensive, avec un vécu marqué par la pénibilité, l'usure et la frustration liée à l'impossibilité de faire un travail jugé « bien fait ».

Dans le luxe, les salariés, au nombre de plusieurs centaines de milliers, naviguent entre fierté du geste et pression de l'excellence, dans un contexte qui valorise la reconnaissance métier et le sens du travail.

Les modèles stratégiques adoptés par les entreprises ne se limitent pas à orienter leurs performances économiques : ils façonnent en profondeur l'expérience vécue du travail par les salariés. Loin d'être un simple arrière-plan, la stratégie devient une matrice de subjectivité qui configure les façons de travailler, les relations professionnelles et le rapport que chacun entretient à soi-même à travers son activité.

Dans une logique de compétitivité-prix, le vécu subjectif est marqué par l'intensification des cadences, la standardisation des gestes et la réduction des marges d'autonomie, produisant une subjectivité contrainte, souvent associée à la fatigue, à l'usure professionnelle et au sentiment de « qualité empêchée » (Dejours, 1998).

À l'inverse, dans une logique de compétitivité hors prix, la subjectivité se nourrit d'éléments positifs tels que la reconnaissance, la fierté du savoir-faire et l'utilité sociale du travail. Cependant, cette configuration n'est pas exempte de tensions : l'exigence d'excellence, la pression sur l'image et les délais créent un surinvestissement subjectif qui peut générer stress et fragilité psychique. Dans les deux cas, les choix stratégiques tracent les contours du possible et de l'impossible pour les salariés, déterminant non seulement la qualité objective de leurs conditions de travail mais aussi la texture même de leur vécu subjectif.

4. Etudes de cas : Le travail un espace transitionnel entre modèle stratégique et expérience subjective

Certaines approches ergonomiques centrées sur l'efficacité et l'adaptation de l'homme à la tâche tendent concevoir le travail comme un ensemble d'activités d'exécution ou production. Avec Winnicott (1971), il peut être aussi envisagé comme un espace transitionnel, c'est-à-dire un lieu intermédiaire où se négocient la réalité objective des contraintes organisationnelles et la réalité psychique du sujet, ouvrant ainsi la possibilité d'un travail porteur de sens et de créativité

Cet « entre-deux » symbolique confronte l'individu avec les prescriptions organisationnelles tout en maintenant une cohérence entre son identité professionnelle et son monde intérieur.

Dans cette perspective, le travail n'est pas seulement un cadre d'action, mais une « aire potentielle de jeu, de création et de symbolisation », où le sujet s'efforce d'habiter les modèles stratégiques imposés par l'organisation.

Pour explorer plus concrètement cet espace, nous nous proposons de :

1. Comparer deux entreprises emblématiques chacune dans leur genre : L'entreprise Maryflo qui produit essentiellement des chemises pour la grande distribution et l'atelier de fabrication de sac à main haut de gamme de Sayat appartenant à une entreprise de luxe, internationalement reconnue pour la qualité de ses produits, LVMH.

2. Illustrer la crédibilité de l'hypothèse à travers un action – recherche que nous avons menée dans une entreprise de fabrication industrielle de parapluie que nous avons appelé « Les parapluies d'Eugenia ». ([Voir référence 5 - Etude de Cas Eugenia](#))

Le premier cas est accessible à travers la réalisation d'un documentaire diffusé dans l'émission phare de la télévision belge Strip-Tease. Inscrite dans la tradition du cinéma direct, le réalisateur nous propose ce qu'ils appellent un « cinéma du réel » en nous faisant partager le quotidien des acteurs de manière très réaliste. Le second a fait l'objet d'une visite réalisée dans les ateliers associés d'une série de 5 d'entretiens que nous avons menés lors de celle – ci. Enfin la troisième est le résultat d'un accompagnement en vraie grandeur que nous avons réalisée pour une entreprise confrontée au tsunami de la mondialisation.

Cette approche ne saurait évidemment suffire pour sécuriser nos hypothèses sur un plan scientifique mais confirment cependant nos intuitions liées à une observation participante que nous avons en intervenant pendant plus de 30 ans dans près de 200 entreprises de tout secteur.

4.1 Un cas emblématique des fictions du modèle productiviste à la lumière des théories de Cornelius Castoriadis

En 1998, l'entreprise Maryflo en 1998 se trouve confrontée à la concurrence accrue des pays à bas coûts de main-d'œuvre et à la mise en péril de sa rentabilité. Pour y résister la directrice générale va faire appel à un directeur de production reconnu pour son efficacité. Celui – ci va mettre en place une démarche productivité qu'il tentera de pousser à l'extrême. Ce cas est emblématique de nombreuses autres entreprises qui se sont engagés dans la même dynamique pour tenter de survivre au tsunami de la mondialisation non régulée qui s'est traduit en 2005 par un volume considérable d'importations lié à la fin des quotas. Un article de l'Ecole de Guerre Economique (Avril 2006) résume bien la situation : « Sur le premier trimestre 2005, les importations chinoises de pulls se sont envolées de 656% et de 712% sur les pantalons et de 387% sur les tee-shirts. La part de marché de la Chine, sur les 7 premiers mois de 2005, sur les importations de pull-overs en France est de 24.4% contre 3.4% sur la même période en 2004. A cela s'ajoute une baisse de 35" en valeur ... ». ([Référence 6 Infoguerre](#))

Au-delà de la simple observation, ce documentaire met en lumière les dynamiques sociales et managériales à l'œuvre dans un contexte de désindustrialisation, révélant la manière dont les rapports hiérarchiques et les pratiques de gestion se transforment sous la pression de la compétitivité internationale. A travers les relations qui s'établissent entre le directeur et les salariées de l'entreprise, le film met en scène d'une façon presque caricaturale l'idéologie qui dominait le paradigme des managers de cette époque.

Il révèle de façon magistrale ce que Cornelius Castoriadis a appelé. « L'imaginaire institué ».

Celui – ci se manifeste par la croyance collective selon laquelle la seule voie de survie face à la compétition mondiale passe par l'intensification du travail et l'accélération des cadences. La productivité, érigée en valeur suprême, devient non seulement une exigence économique, mais une norme morale et sociale : travailler plus vite, plus fort, devient le signe du mérite et de la loyauté. Cette croyance n'est pas propre à l'entreprise elle-même ; elle est le produit d'un système d'idées partagé par l'ensemble des institutions économiques, politiques et médiatiques de l'époque.

Les élites économiques et administratives du moment, en promouvant les logiques d'ajustement structurel et la dérégulation des marchés, ont largement contribué à renforcer cette manière de penser. Les politiques publiques, les écoles de commerce, les discours patronaux et les médias ont convergé pour légitimer l'idée que la compétitivité internationale justifiait toutes les formes d'intensification du travail. Ainsi, l'imaginaire institué du « progrès » se confond avec celui de la productivité comme salut collectif, naturalisant une représentation du monde dans laquelle la performance économique supprime toute autre finalité sociale.

Ce cadre symbolique, profondément intériorisé, explique pourquoi les acteurs de l'entreprise — dirigeants comme salariés — ont peiné à penser autrement...L'imaginaire institué agit ici comme une forme d'évidence sociale, au sens où il détermine ce qui paraît possible, pensable et légitime.

La première séquence, intitulé « La guerre des tranchées » est particulièrement éclairante : nous sommes immergés en direct au cœur de l'atelier de production.

On voit le directeur intervenir auprès de chaque ouvrière pour mesurer le nombre de pièces qu'elle produise à l'heure. A chaque fois, les performances qu'elles réalisent sont très inférieures aux chiffres qu'il exige.

Quelques extraits des nombreux échanges entre le directeur en témoignent :

Dialogue 1

Le directeur : « Vous connaissez vos temps ? Combien vous en faites à l'heure ? »

Réponse de l'ouvrière : « Entre 25 et 27 ». je divise 60 par 1,29 ...cela donne 46 dans l'heure !

Réponse de l'ouvrière : Ah non, pas 46 dans l'heure ; ce n'est pas possible !

Dialogue 2

Le directeur ;

« Quand je vous demande combien, c'est un chiffre que je veux avoir. Ce n'est pas une explication qui n'a rien à voir avec ma question.

Combien de cols ? Un chiffre. C'est tout ce que je demande. Question simple, réponse simple. »

Dialogue 3

L'agent de maîtrise

« Alors maintenant, vous allez leur expliquer que quand je demande un chiffre, Un ! On me le donne, qu'on ne me raconte pas la vie, leur vie. Je n'en ai rien à faire ! Qu'elles sachent compter, qu'elles ne sachent pas compter, ce n'est pas mon problème. Et je veux un chiffre qui tienne la route, pas n'importe quoi.

« Ce ne sont pas des mots sur lesquels je vous parle, je vous parle de la production. N'essayez pas de sortir du rail. Le rail, pour le moment, c'est la production. »

« Le rail, c'est la production. D'accord ? Les manches, c'est une autre voie. Je vais vous ramener sur le rail de la production. »

« Je veux que chaque ouvrière me donne des productions correctes, des chiffres qui ne sont pas des chiffres bidons, qui ressemblent à la réalité au travail. Et je veux la production de marqués aussi sur le cahier. »

Tout au long de la séquence, on assiste à un décalage hallucinant entre les performances attendues et la réalité exprimée par les ouvrières. Derrière l'apparente rationalité des propos du directeur, le spectateur comprend que les objectifs espérés ne sont plus articulés au réel du travail mais à ses fantasmes gestionnaires, c'est-à-dire en réalité à ses angoisses, dont il est évidemment totalement inconscient.

Cette méprise permanente est vécue comme une expérience de mépris par les ouvrières (Honnet, ?). Elle n'est pas sans souffrance. Le regard que les salariées se jettent au passage du directeur comme la physionomie déconfite de l'agent de maîtrise expriment bien l'intensité de la somatisation des affects qu'elles sont obligées d'opérer pour supporter ces prescriptions impossibles. Arrivée à son apogée une grève explosera et les ouvrières demanderont sa démission.

En regardant ce film, la tentation est grande de rester accroché à l'interaction scandaleuse par sa violence entre un directeur autoritaire et des ouvrières en souffrance. Ce qu'il faut surtout voir dans ce document à travers le comportement des acteurs c'est la manière dont un imaginaire social s'incarne dans les pratiques les plus ordinaires du management (en toute inconscience)

Une analyse rétrospective de nature systémique révèle que ces interactions ne peuvent être comprises indépendamment du cadre institutionnel et symbolique qui les fonde. Elles s'inscrivent dans un imaginaire productiviste qui oriente les comportements, façonne les représentations du travail et légitime la hiérarchie managériale. Autrement dit, les conflits observés ne résultent pas seulement d'un déficit

relationnel, mais d'un encastrement institutionnel dans un paradigme où l'obsession performance économique prévaut sur la reconnaissance humaine.

Dans ses formes hallucinatoires les plus extrêmes, le paradigme productiviste conduit à un déni, à une véritable négation de la personne en tant que sujet. L'individu n'est plus perçu comme un acteur du travail doté d'une intention, d'un jugement ou d'une subjectivité, mais comme un simple instrument de performance au service d'une logique de rendement. Cette déshumanisation fonctionnelle transforme la relation managériale en une relation d'usage : l'autre devient un moyen, non plus une fin.

Castoriadis dirait ici que l'imaginaire institué atteint son point de clôture, c'est-à-dire le moment où la société cesse de se penser autrement que dans les catégories qu'elle a elle-même instituées : efficacité, rentabilité, compétitivité.

Dans cette configuration, la rationalité économique prend une dimension quasi sacrée. Le travail n'est plus un espace de création de sens partagé, mais une arène de quantification, de classement et de surveillance.

L'entreprise devient ainsi le miroir d'un imaginaire social qui fétichise la performance tout en invisibilisant la souffrance, transformant la subjectivité en variable d'ajustement

Un chiffre traduit bien le coût de l'inefficacité de cette orientation qui a été mise en pratique, dans le secteur du textile, puisqu'entre 1989 et 2022, l'effectif est passé de 450 000 personnes qui travaillaient dans le secteur du textile (textile, habillement, cuir et chaussure) à 62000. (Sources Insee)

Or avec le recul, il apparaît clairement que celle – ci ne pouvait en rien permettre de lutter contre des coûts du travail 7 ou 8 fois inférieurs à ceux de la France.

Le discours managérial, saturé de références à la performance et à la rentabilité, incarne l'imaginaire institué du travail moderne.

Mais la grève des ouvrières, leur prise de parole collective et leur revendication du « droit au respect » en constituent la contrepartie instituante.

En rompant le silence, ces femmes ne se contentent pas de protester contre un supérieur hiérarchique : elles introduisent, au cœur même du dispositif productiviste, une autre conception du travail, fondée sur la dignité, la reconnaissance et la coopération.

Cette insubordination symbolique marque un moment de création sociale, au sens castoriadien du terme.

Elle fait émerger la possibilité d'un autre imaginaire du travail — un imaginaire où la valeur humaine n'est plus subordonnée à la valeur économique, et où le collectif retrouve sa fonction instituante.

Ainsi, Maryflo n'est pas seulement le symptôme d'un management déshumanisé : il est aussi le lieu d'une reprise du pouvoir symbolique par les acteurs du travail, c'est-à-dire le surgissement d'un imaginaire instituant qui tente de redonner sens et forme à l'activité humaine.

En définitive, le cas Maryflo illustre la confrontation entre deux régimes d'imaginaire : l'un, institué, fondé sur la croyance en la toute-puissance de la productivité ; l'autre, instituant, qui cherche à réhabiliter la dimension humaine et symbolique du travail.

Cette opposition ne relève pas d'une simple querelle de valeurs : elle traduit une lutte pour la redéfinition même du sens de l'activité économique.

Dans la lignée de Castoriadis, on peut y voir l'expression d'un processus de création sociale où les acteurs, en contestant l'ordre établi, ouvrent la possibilité d'un nouveau rapport au travail — plus réflexif, plus délibératif, plus attentif à la reconnaissance mutuelle.

Ainsi, Maryflo apparaît comme une scène fondatrice : celle où se dévoile la crise d'un imaginaire épuisé et, simultanément, l'émergence d'un autre, encore fragile, mais porteur d'une promesse de réhumanisation du management.

Le cas Maryflo n'est pas un cas isolé. Durant cette période, de nombreuses entreprises ont mis en place des pratiques de gestion similaire. Les syndicats professionnels et les pouvoirs publics ont bien tentés

d'anticiper ce point de rupture mais la plupart du temps en sous – estimant ses impacts et en incitant les entreprises à continuer à s'acharner à baisser leurs couts.

4.2 Ce que nous apprend l'observation du travail dans une entreprise inscrite dans le secteur du luxe

Installée à Sayat, au cœur du Puy-de-Dôme, l'entreprise fabrique des sacs à main pour plusieurs maisons de luxe françaises. Classée dans le segment de la maroquinerie d'excellence, elle s'inscrit dans la filière du « Made in France » défendue par les grands groupes comme LVMH* ou Hermès. L'entreprise emploie une centaine de salariés, majoritairement des femmes, qui exercent des métiers de la confection manuelle et de la préparation des cuirs.

Son modèle repose sur un triptyque caractéristique des manufactures de luxe :

- La maîtrise du geste artisanal, gage de qualité et d'authenticité ;
- La traçabilité des matières, notamment des cuirs issus de tanneries françaises ;
- Une organisation à taille humaine**, structurée autour de petits groupes de production autonomes.

L'atelier n'est pas un sous-traitant il fait partie intégrante du groupe LVMH et revendique une culture de l'excellence, où chaque artisan incarne un maillon de la chaîne de création. Ici, la production ne s'évalue pas en rendement mais en temps investi dans la perfection du geste.

Entrer dans l'atelier, c'est pénétrer un univers où le temps se ralentit. Sur de grandes tables de bois clair, les artisans s'affairent, concentrés, dans un silence attentif rythmé par le cliquetis des alènes et des marteaux de sellier. L'odeur du cuir neuf s'y mêle à la précision des gestes, fruits de plusieurs années d'apprentissage.

Chaque sac requiert en moyenne plus de 35h de travail effectif, parfois davantage pour les modèles complexes. Ce temps long n'est pas perçu comme une contrainte, mais comme la mesure même du luxe : un temps choisi, maîtrisé, à rebours des logiques industrielles de productivité. Comme le souligne Kapferer (2015), le luxe se définit par la « dépense de temps et d'attention » : plus un produit exige de lenteur, plus il acquiert de valeur symbolique.

Le processus s'organise en binômes ou trinômes autonomes. Ces petits groupes forment de véritables « cellules de confiance », où la coopération est permanente : l'une prépare le cuir, l'autre assemble, une troisième contrôle la régularité des coutures. Ce mode d'organisation favorise la solidarité artisanale et la transmission du savoir-faire. Loin du taylorisme, il s'agit d'une économie de la connivence (Lipovetsky & Roux, 2003), où le collectif garantit la justesse du geste et la qualité du produit fini.

Chaque artisan parle de « son » sac comme d'une œuvre singulière. Les gestes sont à la fois techniques et expressifs : la couture sellier, la pose du fermoir, le polissage des tranches. La répétition, loin d'aliéner, devient « rituel » : elle relie le corps à la matière, le présent à la tradition. On retrouve ici ce que Richard Sennett (2008) appelle la « fierté du travail bien fait », où l'expertise manuelle confère une dignité spécifique au métier.

Chaque artisan a droit, tous les trois ans, à participer à une semaine dédiée à une « activité de rêve » : visite de musées, atelier d'orfèvrerie, vol en montgolfière ou expérience sensorielle inédite. Loin d'être un simple loisir, ce séminaire constitue un rite de reconnaissance. Dans l'univers du luxe, le rêve n'est pas un ornement : il en est la matière première.

Comme le montrent Lipovetsky et Roux (2003), le luxe entretient une « économie du sublime », où la fabrication du rêve vaut autant que celle de l'objet. En offrant un espace d'évasion et de contemplation à ses employés, l'entreprise leur renvoie une image valorisée d'eux-mêmes : ils ne sont pas de simples exécutants, mais des « faiseurs de rêve » ...

Cette pratique illustre la valeur symbolique du travail artisanal : produire un sac à main, c'est prolonger un imaginaire collectif fait d'élégance, de rareté et de perfection. Chaque pièce devient un objet transitionnel (Winnicott, 1971) entre le talent de l'artisan et l'imaginaire du luxe. Le rêve, ici, agit comme une forme de reconnaissance institutionnelle, un contre-poids au labeur minutieux et aux exigences physiques du métier.

Si le travail est gratifiant sur le plan narcissique, il n'est pas exempt d'effort. Il rappelle ce que Vincent de Gaulejac appelle le "coût de l'excellence" : vouloir bien faire exige la précision du geste qui peut entraîner des tensions musculaires, des troubles posturaux et d'une vigilance constante, une mobilisation soutenue de l'attention et de la concentration. L'artisan se trouve alors exposé à un risque spécifique — celui de l'excellence elle-même — où le désir de perfection peut devenir source de tension intérieure.

Ainsi, le travail artisanal à Sayat illustre la double nature du luxe : il relève tout à la fois d'une économie du rêve et d'une économie de la rigueur, unissant le sensible et le rationnel, le geste et le mythe. La précision du geste s'accompagne d'une fatigue physique (tensions musculaires, troubles posturaux) et d'un contrôle de qualité permanent.

4.3 Quand les tensions intersubjectives révèlent l'épuisement d'un modèle stratégique

Fondée en 1880, l'entreprise Les Parapluies d'Eugenia dispose d'un savoir-faire industriel ancien dans la fabrication de parapluies. Après une croissance continue jusqu'en 2007 (6,35 M€ de chiffre d'affaires pour un résultat net de 250 k€), l'entreprise entre dans une phase de déclin marqué, avec une érosion annuelle moyenne de 10 % de son chiffre d'affaires, tombant à 4,2 M€ en 2009. Cette trajectoire s'inscrit dans un contexte sectoriel défavorable : le marché français du parapluie recule d'environ 30 % depuis 2007, sous l'effet de la concurrence des produits importés à bas coût et de l'affaiblissement du réseau traditionnel de distribution en maroquinerie.

Malgré cette conjoncture, l'entreprise parvient à maintenir un résultat net légèrement positif et à renforcer ses parts de marché relatives, grâce à une gestion financière rigoureuse et à la compétence de son personnel. Elle emploie alors 22 salariés équivalent temps plein, majoritairement des ouvrières de production, caractérisées par une forte ancienneté (25 ans en moyenne) et une organisation du travail demeurée très traditionnelle, structurée par postes fixes et héritée des générations précédentes.

Le système de rémunération constitue un facteur central de tensions internes. Peu lisible et fortement différencié, il combine salaires de base, primes d'ancienneté et primes au rendement attribuées à cinq ouvrières occupant des postes clés de la chaîne de production. Cette logique favorise la compétition interne et fragilise la coopération, d'autant plus que la demande des clients évolue vers une forte diversification des produits, multipliant les références et perturbant les flux de fabrication. Les arrêts fréquents de machines et les variations de cadence accentuent les conflits et dégradent la qualité des produits ainsi que le respect des délais.

Ces dysfonctionnements sont renforcés par une forte saisonnalité de l'activité, alternant périodes de surcharge avec heures supplémentaires importantes et périodes creuses donnant lieu au chômage partiel.

Dans ce contexte, un conflit ouvert éclate entre deux ouvrières expérimentées, rémunérées au rendement et placées au centre de la chaîne de production. Leur affrontement cristallise des tensions latentes et divise l'atelier en deux clans, entraînant une dégradation marquée du climat social, une hausse de l'absentéisme et la menace d'un conflit collectif.

Plusieurs tentatives ont été menées pour tenter de réguler cette situation, sans résultats durables. À chaque perturbation du flux de production, les disputes réapparaissent, donnant au conflit un caractère récurrent et apparemment inextricable. Confronté à ce qu'il qualifie lui-même de « drames permanents » et à l'impossibilité d'engager sereinement un projet d'innovation dans un climat aussi dégradé, le dirigeant décide de faire appel à un tiers extérieur.

L'intervention du consultant s'est appuyée sur une double approche, articulant une lecture psychanalytique de la fonction dirigeante et une analyse systémique du fonctionnement organisationnel. Sur le plan psychanalytique, le travail a permis de mettre en évidence la difficulté (inconsciente) du dirigeant à penser une transformation stratégique profonde de l'entreprise. Héritier de la troisième génération, il demeure fortement attaché à la figure d'un père fondateur autoritaire, dont il a reçu l'entreprise comme un legs à préserver davantage qu'un projet à réinventer. Cette loyauté inconsciente au modèle paternel contribue à figer les choix stratégiques dans une logique de continuité, malgré l'inadéquation croissante de ce modèle avec les évolutions du marché.

Parallèlement, l'approche systémique a consisté à déplacer le regard porté sur les conflits de l'atelier vers les caractéristiques de l'environnement économique dans lequel l'entreprise était inscrite. Cette

perspective a permis de considérer les tensions opposant les ouvrières rémunérées au rendement. Celles – ci ne sont alors plus analysées comme des dysfonctionnements individuels ou relationnels, mais comme l'expression d'un système organisationnel et stratégique en impasse. Dans cette perspective, ces ouvrières peuvent être considérées comme des « patientes désignées » du système : elles portent, dans leurs affrontements, les contradictions d'un modèle stratégique historiquement orienté vers la compétitivité-prix, la chasse aux coûts et la maximisation des volumes, dans un marché structurellement en déclin.

Cette lecture systémique a conduit à formuler l'hypothèse selon laquelle la résolution durable des conflits ne pouvait plus être obtenue par une simple régulation interpersonnelle ou managériale. Elle suppose une transformation du système lui-même, et en particulier du modèle stratégique qui l'organise. L'intervention s'oriente alors vers un repositionnement stratégique fondé sur une logique de compétitivité hors prix : réduction des volumes produits, montée en gamme, intégration du design comme facteur de différenciation, développement de partenariats avec des designers de renom, ciblage de circuits de distribution haut de gamme et ouverture à l'export.

Cette inflexion stratégique s'accompagne d'une transformation de l'organisation du travail, visant à rompre avec la logique de rendement individuel et de postes fixes. Le passage progressif à des ateliers semi-autonomes permet de redonner une place centrale à la coopération, au savoir-faire et à la qualité, tout en réinscrivant le travail dans un projet collectif porteur de sens. La résolution du conflit initial apparaît alors non comme un préalable à la transformation, mais comme l'un de ses effets systémiques.

Ce qui a permis, dans ce cas, la résolution des conflits interpersonnels relevant de l'intersubjectif, c'est la prise en compte de ce que Kaës appelle le « transubjectif (2007) » QUI désigne « l'espace des médiations psychiques qui relie les sujets entre eux à travers les institutions, les organisations et leur environnement social, économique et symbolique » (Kaës, 2012). L'analyse ne s'est donc pas limitée aux interactions internes à l'atelier, mais a intégré le contexte concurrentiel, les évolutions du marché et les imaginaires économiques associés au produit. Cette prise en compte a mis en évidence que les tensions portées par certaines ouvrières traduisaient moins des difficultés relationnelles que les contradictions d'un modèle stratégique historiquement orienté vers la compétitivité-prix dans un secteur structurellement fragilisé. En replaçant le conflit dans cet espace « transubjectif », la transformation de la stratégie — vers une logique de création de valeur, de différenciation et de montée en gamme — est apparue comme la condition nécessaire à une pacification durable des relations de travail et à la recomposition du sens partagé au sein de l'entreprise.

Conclusion : le travail, miroir des choix stratégiques et révélateur des imaginaires économiques

L'analyse croisée des modèles de compétitivité prix et de compétitivité hors prix révèle que la stratégie d'entreprise ne constitue pas seulement un choix économique, mais un imaginaire institué (Castoriadis, 1975). Chaque modèle façonne une manière spécifique de concevoir la valeur, le temps et la place du sujet au sein de l'organisation.

Dans le modèle fondé sur le prix, la valeur se construit à partir de la compression des coûts et de la standardisation des gestes. L'humain est envisagé comme ressource et non comme sujet : le travail devient un espace de performance mesurable où la reconnaissance symbolique s'efface derrière les indicateurs. Cette logique, caractéristique du paradigme productiviste, engendre souvent des formes d'usure identitaire et de souffrance éthique (Dejours, 1993, 2000), liées à la perte de sens et à l'impossibilité pour le travailleur de se reconnaître dans son activité.

À l'inverse, le modèle hors prix repose sur la différenciation symbolique et la valorisation du geste. Le travail y retrouve une fonction narrative et identitaire : l'ouvrière ou l'artisan devient le dépositaire d'un savoir-faire, d'une histoire, d'un patrimoine immatériel. Cette reconnaissance nourrit la fierté professionnelle, mais elle s'accompagne d'une tension narcissique : l'idéal d'excellence, parfois inatteignable, peut se transformer en exigence, générant fatigue, anxiété ou auto exploitation (Gaulejac, 2005). Le « beau geste » devient à la fois signe de noblesse et source de vulnérabilité.

Ces deux configurations stratégiques traduisent deux anthropologies du travail :

- La première fabrique des sujets performants mais « dé subjectivés », dont la valeur dépend de leur rendement ;
- La seconde engendre des sujets investis mais fragilisés par leur hyper identification à l'œuvre.

Entre ces deux pôles se déploie une dialectique essentielle : celle de la reconnaissance et de la contrainte, de la création et de la soumission, de la fierté et de la fatigue. Le travail devient un espace transitionnel (Winnicott, 1971), c'est-à-dire un lieu où s'articule la rationalité économique et la quête de sens des acteurs.

Dès lors, l'enjeu ne réside plus dans l'opposition entre efficacité et humanité, mais dans la capacité des organisations à articuler performance économique et reconnaissance symbolique. Les approches d'innovation organisationnelle (Alter, 2010) et les pratiques de facilitation ouvrent ici une voie prometteuse : en restaurant des espaces de dialogue, d'autonomie et de cocréation, elles réintroduisent la subjectivité comme composante légitime de la performance collective.

Cette conclusion reste provisoire. Elle ouvre sur un programme de recherche plus large visant à analyser empiriquement comment les dispositifs managériaux incarnent ces imaginaires stratégiques dans les vécus professionnels, et réciproquement, comment les acteurs transforment ces imaginaires par leurs pratiques quotidiennes. Autrement dit : comment l'économie s'éprouve dans la subjectivité, et comment la subjectivité, à son tour, réinvente l'économie.

Bibliographie

- Alter, N. (2010). *L'innovation ordinaire*. Presses Universitaires de France.
- Bleger, J. (1981). *Symbiose et ambiguïté : Étude psychanalytique*. Presses Universitaires de France.
- Bourdieu, P. (1994). *Raisons pratiques : Sur la théorie de l'action*. Seuil.
- Castoriadis, C. (1975). *L'institution imaginaire de la société*. Seuil.
- Clot, Y. (2010). *Le travail à cœur : Pour en finir avec les risques psychosociaux*. La Découverte.
- Coutrot, T. (2018). *Libérer le travail : Pourquoi la gauche s'en moque et pourquoi ça doit changer*. Seuil.
- Coutrot, T. (2021). *Redonner du sens au travail*. Seuil.
- Dejours, C. (1993). *Travail, usure mentale*. Bayard.
- Dejours, C. (1998). *Souffrance en France : La banalisation de l'injustice sociale*. Seuil.
- Ferenczi, S. (1909). *Introjection et transfert*. In *Œuvres complètes*. Payot.
- Freud, S. (1915). *Pulsions et destins des pulsions*. In *Métapsychologie*. Presses Universitaires de France.
- Frankl, V. E. (1946). *Man's Search for Meaning*. Beacon Press.
- Gaulejac, V. de. (2005). *La société malade de la gestion*. Seuil.
- Honneth, A. (1992). *La lutte pour la reconnaissance*. Cerf.
- Husserl, E. (1913). *Idées directrices pour une phénoménologie*. Gallimard.
- James, W. (1890). *The Principles of Psychology*. Henry Holt.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. Farrar, Straus and Giroux.
- Kaës, R. (1993). *Le groupe et le sujet du groupe*. Dunod.
- Kaës, R. (2007). *Un singulier pluriel : La psychanalyse à l'épreuve du groupe*. Dunod.
- Kaës, R. (2009). *Le sujet de l'héritage*. Dunod.
- Kaës, R. (2010). *Les alliances inconscientes*. Dunod.
- Kaës, R. (2012). *Le maître*. Dunod.
- Kapferer, J.-N. (2015). *Kapferer on Luxury: How Luxury Brands Can Grow Yet Remain Rare*. Kogan.

- Lipovetsky, G., & Roux, E. (2003). *Le luxe éternel : De l'âge du sacré au temps des marques*. Gallimard.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. Harper & Row.
- Neisser, U. (1967). *Cognitive Psychology*. Appleton-Century-Crofts.
- Neisser, U. (1988). Five kinds of self-knowledge. *Philosophical Psychology*, 1(1), 35–59.
- Ricoeur, P. (1990). *Soi-même comme un autre*. Seuil.
- Rogers, C. (1961). *On Becoming a Person*. Houghton Mifflin.
- Sennett, R. (2008). *The Craftsman*. Yale University Press.
- Vasse, D. (1977). *Le temps du désir*. Seuil.
- Winnicott, D. W. (1971). *Jeu et réalité*. Gallimard.

Sitographie (Sources institutionnelles et documentaires)

Référence 1 – Observatoire Panorama textile (2020)

OPCO 2i. Observatoire Panorama du secteur Textile-Habillement – Données emploi, structure des entreprises et métiers.

<https://www.opco2i.fr/wp-content/uploads/2021/03/opco2i-observatoire-panorama-textile-2020.pdf>

Référence 2 – Conditions de travail et santé au travail

DARES. Chiffres-clés sur les conditions de travail et la santé au travail (enquêtes CT, CT-RPS, SUMER).

<https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/chiffres-cles-sur-les-conditions-de-travail-et-la-sante-au-travail>

Référence 3 – Le luxe, une affaire de savoir-faire

France Travail. Dossier sectoriel – Le luxe : emplois, compétences et filières.

<https://www.francetravail.fr/actualites/le-dossier/luxe/le-luxe-une-affaire-de-savoir-fa.html>

Référence 4 – Enquêtes Conditions de travail – Risques psychosociaux

CNIS. Enquête Conditions de travail – Risques psychosociaux (CT-RPS), édition 2024.

<https://www.cnis.fr/enquetes/condition-de-travail-risques-psychosociaux-edition-2024-ct-rps-2024x061tv/>

Référence 5 – Étude de cas « Les parapluies d'Eugenia »

Étude de cas issue d'une recherche-action longitudinale, réalisée par l'auteur dans une entreprise industrielle française confrontée à la mondialisation in *Les 4 Temps du Management* (<https://www.4tempsdumanagement.com>)

Référence 6 – Pénétration des produits chinois sur le marché français

Infoguerre – École de Guerre Économique. La spectaculaire pénétration des produits chinois sur le marché français, avril 2006.

<https://www.ege.fr/infoguerre/2006/04/la-spectaculaire-penetration-des-produits-chinois-sur-le-marche-francais>

Note méthodologique

Articulation données statistiques – études de cas – recherche-action

L'analyse repose sur une triangulation méthodologique combinant données statistiques nationales, enquêtes longitudinales sur les conditions de travail et matériaux qualitatifs issus d'études de cas et d'une recherche-action.

Les données secondaires mobilisées (DARES, OPCO 2i, CNIS, France Travail) permettent de situer les secteurs du textile et du luxe dans leurs dynamiques structurelles : évolution de l'emploi (-85 % dans le textile entre 1970 et 2022), organisation du travail, pénibilité, reconnaissance et exposition aux risques psychosociaux. Elles offrent un cadre objectivé pour comparer deux modèles stratégiques contrastés : compétitivité-prix versus compétitivité hors-prix.

Ces données sont mises en perspective avec trois études de cas qualitatives :

- Un cas médiatisé (Maryflo) documenté par un matériau audiovisuel relevant du cinéma du réel,
- Un atelier de luxe observé in situ à partir d'entretiens semi-directifs,
- Une recherche-action menée sur plusieurs années dans une entreprise industrielle confrontée à la mondialisation.

Cette combinaison permet d'analyser le travail comme un espace transitionnel au sens de Winnicott, situé à l'interface entre prescriptions stratégiques, contraintes organisationnelles et expérience subjective. Sans viser une généralisation statistique, la démarche renforce la validité analytique de l'hypothèse selon laquelle les choix stratégiques façonnent durablement les formes de subjectivité au travail, en déterminant les contours du possible, du tolérable et du désirable pour les salariés