

Sens au travail et management du travail

Sandrine Frémeaux

▶ **To cite this version:**

Sandrine Frémeaux. Sens au travail et management du travail. Gestion et management. Université de Nantes, 2014. tel-01337242

HAL Id: tel-01337242
https://audencia.hal.science/tel-01337242

Submitted on 30 Jun 2016

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

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

Note de synthèse des travaux de recherche

en vue de l'obtention de

L'HABILITATION A DIRIGER LES RECHERCHES

par Sandrine FRÉMEAUX

Sens au travail et management du travail

Date de soutenance : 03 novembre 2014

Organisme de délivrance : Université de Nantes

Directeur de recherche :

M. Mathieu DETCHESSAHAR, Professeur des Universités, IEMN-IAE

Rapporteurs :

M. Emmanuel ABORD DE CHATILLON, Professeur des Universités, IAE de Grenoble

M. Pierre-Yves GOMEZ, Professeur à l'EM Lyon *Business School* et Directeur de l'Institut français de gouvernement des entreprises

M. Maurice THÉVENET, Professeur des Universités, ESSEC *Business School*, CNAM de Paris.

Examinateur :

M. Benoît JOURNÉ, Professeur des Universités, IEMN-IAE

SOMMAIRE

Curriculum Vitae

Avant-propos

Introduction

1. Management et sens au travail : le déni

1.1. Sociologie clinique et psychodynamique du travail

1.2. Éthique organisationnelle

1.3. Les dangers des démarches responsable, délégative ou qualité

1.3.1. Les dangers de la démarche responsable

1.3.2. Les dangers de la démarche délégative

1.3.3. Les dangers de la démarche qualité

Conclusion de la première partie

2. Management et sens au travail : les fondements

2.1. Fondements anthropologique et philosophique

2.1.1. Fondement anthropologique

2.1.2. Fondement philosophique

2.2. Les théories du don et du sens

2.2.1. Les théories du don

2.2.2. Les théories du sens

Conclusion de la deuxième partie

3. Management et sens au travail : les pratiques

3.1. Une approche managériale tournée vers le bien sociétal

3.2. Une approche managériale tournée vers le réel du travail

3.2.1. L'accueil de la gratuité

3.2.2. L'accueil de la déviance positive

3.3. Une approche managériale tournée vers les compétences et projets professionnels

Conclusion de la troisième partie

4. Bilan et projets de recherche

4.1. Le principe du bien commun comme fondement du management du travail

4.2. Un modèle économique humaniste comme condition du management du travail

4.3. Le droit comme source d'inspiration du management du travail

Conclusion

Bibliographie

Table des matières

Curriculum Vitae

Liste des travaux

CURRICULUM VITAE

Date et lieu de naissance : le 31/07/1971 à Evry
Nationalité : Française
Adresse personnelle : 5, rue du Port Garnier Bat. A 44 000 NANTES
Adresse professionnelle : Audencia-Nantes.Ecole de Management 8, route de la Jonelière 44 300 NANTES
Téléphone personnel : 02 72 02 94 97
Téléphone professionnel : 02 40 37 34 30
E-Mail : sfremeaux@audencia.com

Fonctions :

Professeur à Audencia.Nantes - Ecole de management
Responsable du département Droit
Coresponsable du département Management, Organisation et Droit

Thèmes de recherche :

Management ; conciliation vie professionnelle - vie personnelle ; santé et sécurité au travail ; don gratuit ; gestion de la diversité ; sens au travail.

Domaines d'enseignement :

Conciliation vie professionnelle - vie personnelle ; économies innovantes ; attractivité managériale du droit ; droit des affaires ; droit de la concurrence ; droit européen ; droit des sociétés.

Diplômes :

- Septembre 1998 : **Doctorat** en droit privé (Mention Très honorable avec félicitations)
- Octobre 1995 : **C.A.P.A.** (Certificat d'Aptitude à la Profession d'Avocat, Major de promotion)
- Octobre 1994 : **D.E.A.** *Droit privé de l'entreprise* de Nice (1ère session 94, Mention Bien, Major de promotion) **Allocataire de recherche**
- Novembre 1993 : Diplôme d'accès au **C.F.P.A.** (Centre de Formation à la Profession d'Avocat)
- Juin 1993 : **Maîtrise** *Droit privé carrières judiciaires* (Mention Bien)
- Juin 1992 : **Licence** en *Droit* (Mention Bien)

Expériences professionnelles

- Depuis 2000 : Enseignant-chercheur à Audencia
- 1998-2000 : Contrat d'Attaché Temporaire à l'Enseignement et à la Recherche à l'Université de Cergy Pontoise (poste entier : 192h)
- 1995-1998 : Allocataire de recherche à l'Université de Nice
- 1993-1996 : Stages dans différents cabinets d'avocats et tribunaux

Responsabilités administratives et tutorats à Audencia

- Depuis 2001 : Responsable du département Droit
- Depuis 2013 : Coresponsable du département Management, Organisation et Droit
- Membre du Directoire académique
- Représentante du corps enseignant au sein des comités de programmes (master Grande école, et différents masters spécialisés et MBA)
- Tutorats des thèses professionnelles (Masters spécialisés, MBA et formations continues diplômantes) (environ quatre à sept thèses par an)

Activités de recherche

Relectrice des revues CCA, JBE, FCS, M@n@gement, Management et Avenir, RIMHE.

Bien que cette note de synthèse vise les seules publications en sciences de gestion, nous présentons à titre indicatif les publications en droit : la thèse ainsi que les publications dans des revues à comité de lecture.

THESE EN DROIT

La thèse n'est présentée qu'à titre indicatif. En analysant les notions floues grâce auxquelles la justice peut être l'objet d'une recherche dynamique, je m'intéressais déjà à une approche non exclusivement instrumentale et utilitaire du droit, approche que je retiens aujourd'hui dans le cadre d'une réflexion managériale.

- **Titre :** La faute parentale
- **Date de commencement de la thèse :** septembre 1995
- **Contrat d'allocation de recherche :** novembre 1995-septembre 1998
- **Directrice de thèse :** Madame RUBELLIN-DEVICHI (Professeur à l'Université Jean Moulin de Lyon III).
- **Membres du jury :** Madame RUBELLIN-DEVICHI (Professeur à l'Université Jean Moulin de Lyon III), Monsieur HAUSER (Professeur à l'Université de Bordeaux IV), Monsieur KERNALEGUEN (Professeur à l'Université de Rennes 1), Monsieur RENUCCI (Professeur à l'Université de Nice), Monsieur BERNARDINI (Professeur à l'Université de Nice)
- **Date de soutenance :** 4 septembre 1998

Résumé

Parce que l'expression de faute parentale est tirée du langage courant, l'objet de la recherche a été de décomposer tant dans le contenu des législations successives que dans l'évolution de la pratique judiciaire le processus par lequel la notion est appréhendée en droit.

De prime abord, les actions judiciaires de protection de l'enfant ne dépendent plus de la constatation d'une faute pénalement réprimée. Elles doivent s'adapter à la multiplicité des organisations familiales et s'appliquer à des hypothèses où l'enfant est mis en danger sans être pour autant victime d'une violence parentale. Parallèlement, le dispositif de défense des mineurs a été marqué par l'émergence d'un autre concept, celui de responsabilité parentale, légale ou morale, qui se trouve dissociée de la notion de faute. Mais si la faute parentale ne peut pas constituer le fondement du système de protection de l'enfance, les situations familiales dans lesquelles l'enfant est victime d'une carence éducative sont de plus en plus fréquemment déférées devant l'autorité judiciaire.

La valorisation d'une appréciation judiciaire de la faute parentale n'aurait guère été possible sans l'utilisation des notions-cadres, intérêt de l'enfant, danger pour l'enfant, désintérêt parental, motifs graves ou circonstances exceptionnelles, dont l'indétermination permet aux juges de faire face à l'infinie diversité des faits et aux transformations de la réalité sociale. Certes, le pouvoir ainsi conféré aux juridictions compétentes pour apprécier la faute parentale peut apparaître arbitraire si l'on se borne à considérer l'imprécision des différents standards. Mais l'étude des fonctions de chacun des juges de la faute parentale témoigne au contraire de la délimitation circonspecte de leurs domaines de compétence et des particularités semblables de la technique décisionnelle à laquelle ils sont attachés.

Il subsiste cependant un danger commun à toutes les procédures civiles de protection de l'enfant contre la faute parentale, celui de voir l'autorité judiciaire renoncer à son devoir d'évaluation factuelle et recourir à des fictions, présomptions de conformité à l'intérêt de l'enfant, incapables de rendre compte de la complexité de certaines distorsions familiales et de l'évolution des mœurs.

PUBLICATIONS EN DROIT

Les publications en droit ne sont présentées qu'à titre indicatif. L'analyse des publications en droit témoigne d'une évolution progressive, déjà ancienne, de mes centres d'intérêt du droit de la famille au droit de l'entreprise, puis du droit de l'entreprise à l'attractivité managériale du droit.

1997. « La responsabilité des bénéficiaires de la procréation sélective », *Revue juridique de l'ouest*, n° 3, p. 289-322.

1997. « Remises de dettes et plans de règlement », *Petites affiches*, 29 décembre, n° 156, p. 4-11.

1998. « La crédibilité de l'agriculture biologique et le droit », *Revue de Droit Rural*, mars, n° 261, p. 139-149.

1998. « Les notions indéterminées du droit de la famille », *Revue de la Recherche Juridique*, n° 3, p. 865-881.

1999. « Enfant et normalité », *Revue de la Recherche Juridique*, n° 1, p. 139-150.

1999. « Flexibilité de l'emploi et garde des jeunes enfants », *Semaine Sociale Lamy*, 2 novembre, p. 6-10 et 8 novembre 1999, p. 7-10.

1999. « Regard juridique sur le constat d'une pathologie de grossesse », *Droit ouvrier*, décembre, p. 477-485.

2000. « La faute indirecte des parents », *Revue de la Recherche Juridique*, n° 4.

2000. « L'avenir de l'homologation judiciaire du changement de régime matrimonial », *Defrénois*, 15 mai, p. 529-550.

2000. « Le contrôle des motifs des actes juridiques », *Revue de la Recherche Juridique*, n° 3, p. 977-989.

2000. « La révocation des dirigeants sociaux », *Petites affiches*, 20 décembre, n° 253, p. 6-11.

2000. « Les techniques juridiques d'incitation à l'innovation des salariés », *Semaine Sociale Lamy*, n° 10 avril, p. 8-10 et 17 avril 2000, p. 5-7.

2002. « L'action directe et les groupes de contrats internationaux. Direct action and international groups of contacts », *Revue de Droit des Affaires Internationales. International Business Law Journal*, n° 2, p. 155-166.

2002. « La flexibilité du droit communautaire de la concurrence, une condition de l'intégration européenne ? », *Revue du Marché Commun et de l'Union Européenne*, n° 456, p. 158-164.

2005. « Réflexions sur le droit et les croyances dans l'entreprise ». *Revue de la Recherche Juridique, Droit Prospectif*, n° 30 (107), p. 467-475.

2006. « Le concept d'intérêt de l'entreprise et la décision de licenciement », *Revue de la Recherche Juridique, Droit Prospectif*, n° 30 (110), p. 2009-2020.

PUBLICATIONS EN SCIENCES DE GESTION

J'ai souligné les travaux de recherche dont les résultats sont présentés dans la note de synthèse. J'ai encadré les cinq publications que j'ai choisi de faire figurer en annexe.

● Publications dans des revues à comité de lecture

Sens au travail / Don gratuit / Bien commun

- 2014. « Le don gratuit et la contagion d'émotions positives : Quelles stratégies pour les cadres de direction ? », *RIMHE - Revue Interdisciplinaire sur le Management, Homme(s) et Entreprise,* p. 73-91 (avec C. Noël).

- 2013. « Don gratuit, Spiritualité au travail, Sens au travail : Trois théories pour un management non instrumental du travail », *RIMHE - Revue Interdisciplinaire sur le Management, Homme(s) et Entreprise,* n° 8, p. 3-18 (avec A. Berthoin Antal).

- 2011. « Qu'est-ce qu'une juste rémunération ? Ce que nous enseigne la conception du juste salaire de Thomas d'Aquin », *Management et Avenir*, n° 48, p. 76-93 (avec C. Noël).

- 2011. « No strings attached: Welcoming the existential gift in business », *Journal of Business Ethics,* vol. 99, n° 1, p. 63-75 (with G. Michelson).

- 2010. « Quel sens ont les démarches d'intégration des salariés en situation de handicap pour les parties prenantes ? Le sens donné par les DRH et chargés de mission », *Management et Avenir*, n° 33, p. 204-222 (avec Y. Barel).

- 2010. « Les motifs de la déviance positive », *Management et Avenir,* n° 32, p. 91-107 (avec Y. Barel).

- 2008. « Le don gratuit. Le cas d'un établissement public », *Gérer et Comprendre*, n° 94, p. 80-89 (avec Y. Barel).

Système responsable / Diversité / Conciliation vie professionnelle - vie personnelle

- 2014. « Une analyse philosophique du management de la RSE : de la difficile conciliation entre l'ordre économique, l'ordre juridique et l'ordre moral », *Management et Avenir,* à paraître, (avec C. Noël).

- 2014. « Le management du travail, condition de réussite du management de la diversité », *Management et Avenir*, n° 66, p. 86-103 (avec Y. Barel).

- 2013. « Ageism towards young and elderly people: lessons from the Nordic diversity model », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 90, p. 3-18 (with Y. Barel and C. Quental).

- 2013. « Appartenance syndicale et âgisme : approche comparée en Europe », *Management International*, vol. 17, p. 61-69 (avec Y. Barel).

- 2010. « Employee attitudes towards employer-sponsored child care: Evidence from France », *Indian Journal of Industrial Relations*, vol. 46, n° 2, p. 229-247 (with Y. Barel and G. Michelson).

- 2009. « À quelles conditions les salariés adhèrent-ils à un projet de crèche ? », *Travail et Emploi,* n° 117, p. 81-89 (avec Y. Barel).

- 2008. « Faut-il sacrifier sa vie personnelle et celle de ses collaborateurs ? Le cas de la grande distribution », *Humanisme et Entreprise*, n° 290, p. 1-18 (avec Y. Barel).

- 2008. « Programmes d'aide à la conciliation vie professionnelle - vie personnelle : ce que l'analyse des identités au travail nous révèle », *Management et Avenir*, n° 20, p. 49-64 (avec Y. Barel).

Management du travail / Santé au travail

- 2013. « Les entraves au bien-être du personnel des grands magasins : causes et pistes de solutions », *Gestion : Revue Internationale de Gestion,* vol. 38, n° 2, p. 79-87 (avec Y. Barel).

- 2013. « Dialogue social dans les PME : comment gérer de façon stratégique les effets de seuil d'effectif ? », *Gérer et Comprendre*, n° 111, p. 4-14 (avec Y. Barel).

- 2012. « Le rôle des médecins du travail dans les actions de prévention primaire », *@GRH*, n° 3, p. 69-88 (avec Y. Barel).

- 2011. « Les coûts cachés liés à des mesures d'amélioration des services. L'exemple des caisses d'un hypermarché. », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 14, n° 3, p. 91-117 (avec Y. Barel).

- 2010. « Autonomie des salariés, participations aux décisions et sentiment d'insécurité : une analyse de la petite entreprise dans 25 pays européens », *Revue Internationale* PME, vol. 23, n° 2, p. 43-64 (avec Y. Barel et E. Dion).

- 2010. « Organisation du travail et démarche qualité. Le cas du secteur caisses d'un hypermarché », *Revue de Gestion des Ressources Humaines,* n° 77, p. 22-37 (avec Y. Barel).

- 2009. « Les conditions de succès d'une approche descendante du changement managérial. Le cas d'un hypermarché », *Management et Avenir*, n° 22, p. 30-51 (avec Y. Barel).

- 2008. « Comment faire évoluer les mentalités des managers de proximité ? Le cas de la grande distribution », *Gérer et Comprendre,* n° 93, p. 4-13 (avec Y. Barel).

- 2006. « Le port de l'équipement de protection individuelle et les accidents du travail », *Revue Gestion des Ressources Humaines*, n° 62, oct-nov-déc., p. 57-71 (avec Y. Barel).

- 2006. « Prévenir les accidents du travail dans le monde de l'intérim », *Revue Performances*, Dossier Qualité du travail et de l'emploi, n° 29, p. 29-37 (avec Y. Barel).

- 2001. « Comment valoriser l'innovation des salariés ? », *Gestion 2000*, n°4, p. 99-112 (avec Y. Barel).

Droit / Régulation / Conscience juridique

- 2012. « Les attitudes face à la contrainte légale. L'exemple de l'intégration professionnelle des personnes handicapées », *RIMHE - Revue Interdisciplinaire sur le Management, l'Humanisme et l'entreprise*, n° 2, p. 32-49 (avec Y. Barel).

- 2009. « Le co-commissariat aux comptes sous le prisme de la sociologie du droit. Des vertus symboliques d'une règle contestée du gouvernement d'entreprise », *Comptabilité Contrôle Audit*, n° 15 (n° spécial décembre), p. 117-140 (avec C. Noël).

- 2008. « La conscience juridique des professionnels du chiffre /Pertinence théorique et analyse empirique », *Revue du Financier*, n° 172, p. 30-44 (avec E. Dion et C. Noël).

- 2006. « L'incomplétude et l'incertitude dans la relation de travail », *La Revue de Sciences de Gestion*, n° 220-221, p. 43 (avec B. Baudry).

● Contributions à ouvrages

- 2015. « Fonctionnement pervers des organisations et climat de peur », dans *La peur dans les organisations,* sous la direction de V. Calvez, A-M. Guénette et S. Le Garrec (avec Y. Barel).

- 2015. « La fatigue spirituelle au travail », in *Dictionnaire de la fatigue,* sous la direction de P. Zawieja, Paris, Droz (avec Y. Barel).

- 2015. « Approche gestionnaire : quatre visions du don », in *Gratuité et réciprocité, une vision réaliste du don en entreprise*, Nouvelle Cité (avec A. Grevin et O. Masclef).

- 2015. « Philosophie du management » in A.-M. Guénette, « Dynamique humaine de l'organisation », (DHO) (avec Y. Barel et C. Noël).

- 2015. « Déni de l'engagement, structuration de l'isolement : les deux facteurs organisationnels du suicide au travail, in Suicide au travail, sous la direction de P. Zawieja (avec Y. Barel).

- 2014. « Management intermédiaire », dans *Dictionnaire des risques psycho-sociaux,* sous la direction de F. Guarnieri et P. Zawieja, Paris, Editions du Seuil (avec Y. Barel).

- 2014. « Stratégie », dans *Dictionnaire des risques psycho-sociaux,* sous la direction de F. Guarnieri et P. Zawieja, Paris, Editions du Seuil (avec Y. Barel).

- 2014. « Déviance positive », dans *Dictionnaire des risques psycho-sociaux,* sous la direction de F. Guarnieri et P. Zawieja, Paris, Editions du Seuil (avec Y. Barel).

- 2012. « L'insécurité au travail dans le monde de l'intérim » in *Risques psychosociaux, santé et sécurité au travail : une perspective managériale*, sous la direction de E. Abord de Chatillon, O. Bachelard et S. Carpentier, Paris, Vuibert AGRH, p. 107-117 (avec Y. Barel).

- 2010. « Sécurim. Les accidents du travail dans l'intérim », dans *Pratiques de GRH dans les pays francophones. 48 études de cas,* sous la direction de F. Chevalier, Paris, Vuibert (collection AGRH), p. 384-389 (avec Y. Barel).

- 2009. « Pourquoi les managers se trompent-ils (souvent) dans la justification de leurs décisions stratégiques ? », dans *Pourquoi les managers se trompent-ils ? De quelques illusions et erreurs tenaces en management,* sous la direction de C. Noël et B. Gumb, Paris, Gualino Editeur, p. 249-260.

- 2008. « Autonomie du salarié et intention de départ. Une étude au niveau européen », dans *Entreprise, cultures nationales et mondialisation,* sous la direction de J. Brémond et J. Massol, Nantes, Edition du CRINI, p. 133-154 (avec Y. Barel et F. Salladarré).

- 2005. « L'accident du travail dans le monde de l'intérim », dans *Management de la santé et de la sécurité au travail. Un champ de recherche à défricher,* sous la direction de E. Abord de Chatillon et O. Bachelard, Paris, L'Harmattan, p. 75-88 (avec Y. Barel).

● Travaux en cours d'évaluation

- Éthique organisationnelle et culture managériale : quelles interactions ? Le cas des *Big Four*. *En cours d'évaluation dans CCA* (avec C. Noël).

- La formation éthique dans le contexte des *Business Schools* : conditions ontologiques et structurelles, *En cours d'évaluation dans M@n@gement* (avec C. Noël).

- Une redéfinition du métier de médecin du travail. *En cours d'évaluation dans Gérer et comprendre* (avec Y. Barel).

● Conférences récentes

- 2012. « Critiques du capitalisme et économies innovantes », 22 et 23 mai, *7ème Congrès du Réseau International de recherche sur les Organisations et le Développement Durable (RIODD)* (avec J. Bayle-Cordier, A. Grevin)

- 2012. « Entre économie et morale : quel statut pour un droit de la responsabilité sociale de l'entreprise ? », 22 et 23 mai, *7ème Congrès du Réseau International de recherche sur les Organisations et le Développement Durable (RIODD)* (avec C. Noël)

- 2011. « Human resource management, theology, and meaningful work », *24th European Business Ethics Network (EBEN) Conference*, Antwerp, Belgium, 15-17 September. (avec G. Michelson)

Nombreuses conférences AGRH.

Note de synthèse

Remerciements

Je remercie très sincèrement chacun des membres du jury, Emmanuel Abord de Chatillon, Pierre-Yves Gomez, Benoît Journé, Maurice Thévenet, d'avoir bien voulu porter attention à mes travaux, d'avoir accepté de se déplacer et de participer à ma soutenance, et de partager ainsi leurs points de vue sur la thématique du sens au travail.

Les nombreux échanges avec Mathieu Detchessahar m'ont aidée à prendre du recul sur mes principales thématiques de recherche, en particulier celles qui ont suscité mon enthousiasme passé, et dont j'aimerais approfondir l'analyse : le sens au travail, la RSE, la santé au travail, le rapport au droit. Je remercie Mathieu Detchessahar pour sa confiance, sa détermination, sa sensibilité, ses mots justes qui m'ont permis de donner du sens à mon projet d'obtention d'une HDR en sciences de gestion.

Mes remerciements vont également à l'ensemble de mes collègues d'Audencia qui m'ont permis d'évoluer dans un environnement ouvert aux autres et ancré dans la réalité économique. Ce sont notamment des rencontres avec des chercheurs en sciences de gestion, en économie, en sociologie et en philosophie désireux de développer une vision réflexive et critique du monde économique qui ont fortifié mon désir d'établir des ponts entre des disciplines distinctes.

Je remercie mon mari Yvan Barel pour les discussions et nécessaires conflits de travail lors de l'élaboration de nos papiers communs et pour son soutien inconditionnel et confiant dans mes différents choix et engagements professionnels.

Avant-propos

C'est la volonté amorcée il y a une dizaine d'années de développer une réflexion scientifique en management qui est à l'origine de ma démarche visant l'obtention d'une Habilitation à Diriger les Recherches en sciences de gestion. Entourée d'une communauté de chercheurs à Audencia-Nantes.Ecole de Management, je participais déjà à l'époque à des débats portant sur les concepts d'entreprise, de relations de travail et de management, qui attisaient mon désir d'apporter une contribution scientifique dans ces domaines. J'étais passionnée par les différences existant entre la pensée juridique et la pensée managériale, et la possibilité d'établir des ponts entre les deux disciplines. Se focalisant sur la formation et l'exécution des contrats, le droit n'appréhende pas directement ces réalités que constituent pourtant l'entreprise et le management. Le contrat de société n'envisage qu'une dimension visible, souvent artificielle, de l'entreprise, de même que le contrat de travail n'appréhende qu'une partie bien restreinte de la réalité managériale. Ma pensée s'est progressivement inspirée des travaux du Collège des Bernardins avec ce questionnement fondamental pour le juriste comme pour le gestionnaire : si les initiatives à visée sociale ou délégative – RSE, délégation et développement personnel – n'étaient que de bonnes intentions trop souvent absorbées par le *nouvel esprit du capitalisme* (Boltanski et Chiapello, 2001, p. 71), il serait alors nécessaire de réfléchir sur ce que pourraient être les contrepouvoirs d'un système économique libéral mondialisé. Le droit pourrait-il être ce contrepouvoir ? Mais un droit qui n'est ni tout à fait un droit de l'entreprise ni tout à fait un droit du management est-il légitime ?

J'aurais pu alors concentrer mes efforts scientifiques sur une analyse critique du droit et questionner la pertinence des notions légales. Tel avait été l'objet de mes premières années de recherche sur l'indétermination des concepts en droit de la famille, du travail et des sociétés (une quinzaine d'articles dans des revues scientifiques en droit). Mais je préférai une reconversion totale en sciences de gestion, où la recherche, plus qu'en droit, autorise la confrontation au réel, au réel du travail et au réel du management. Il ne s'agissait plus de s'interroger sur la régulation possible du réel, mais sur le réel lui-même au cœur de toutes les disciplines. Il me semblait plus facile en partant du réel de pratiquer la transversalité et de mettre en évidence des rapports de traduction entre les disciplines psychologique, sociologique, philosophique, économique, juridique et gestionnaire. L'Habilitation à Diriger les Recherches est donc l'occasion de marquer cette reconversion vers les sciences de gestion.

Les ressorts plus profonds de cette note de synthèse sont encore autres, tournés vers les doctorants et les étudiants que je fréquente depuis quinze ans. J'ai l'espoir de partager des champs nouveaux de connaissances avec les uns et les autres, afin de découvrir et de faire découvrir non pas un savoir neutre et technique mais un savoir réflexif, non pas un savoir « par la représentation » – généralités et définitions conceptuelles s'appliquant à la pratique des affaires conçue *a priori* comme prévisible – mais un savoir « par l'exemple », dynamique scientifique et pédagogique œuvrant pour une transmission de la réflexivité critique (Chia et

Holt, 2008). Seule une recherche critique consistant à appréhender la réalité dans sa complexité peut soutenir une pédagogie critique consistant à relativiser et complexifier les connaissances transmises (Giroux, 2001), à porter le projet politique de former des cadres citoyens et responsables (Dehler et al., 2001) et à faire du management un bien commun (Grey, 2004). Le rapport publié en 2010 en France par la FNEGE et le cercle de l'entreprise et du management, *Repenser la formation des managers*, dresse un état des lieux synthétique des diverses initiatives existantes afin de proposer des perspectives destinées à aider les universités et écoles à repenser leur formation. Dans le monde anglosaxon, Pfeffer et Fong (2004), Mintzberg (2004), Ghoshal (2005) ou, plus récemment, Locke et Spender (2011) dénoncent la spécialisation, l'amoralisation et la technicisation de la recherche et des contenus pédagogiques. Une de mes études en cours d'évaluation dans *M@n@gement* s'intitulant *« La formation éthique dans le contexte des Business Schools : conditions ontologiques et structurelles* » vise à identifier les conditions pour une formation éthique. Elle mobilise à cette fin les philosophies platonicienne et aristotélicienne qui posent les trois conditions ontologiques suivantes : la dialectique (et la confrontation interdisciplinaire), l'imitation et les facultés délibératives. L'étude montre les difficultés structurelles auxquelles ces conditions se confrontent, et évoque des conditions structurelles permettant de remplir ces exigences ontologiques. Parmi les perspectives suggérées, le développement des capacités réflexives des enseignants et des étudiants, le partage des expériences de terrain, l'approche transdisciplinaire, le recrutement et le soutien des enseignants investis dans les enseignements culturels et éthiques sont des orientations possibles.

L'habilitation à diriger les recherches est également l'occasion de mettre en évidence un horizon axiologique, sans lequel le chercheur aurait tendance à s'autocensurer et à proposer une offre scientifique et pédagogique conventionnelle. Cet horizon axiologique n'est pas si facile à identifier, tant la note de synthèse redonne une cohérence *a posteriori* à des travaux qui ont souvent été initiés en fonction des rencontres effectuées et des opportunités de terrain. Pour autant, les différents travaux ont un moteur commun, qui relate une sensibilité personnelle, de telle sorte qu'il est possible de donner un éclairage plus profond et une fondation plus solide à la démarche passée comme aux projets futurs.

L'ensemble de mes travaux ayant pour point commun d'envisager les limites de la logique instrumentale et matérialiste, l'horizon axiologique naturellement retenu pour la rédaction de cette note de synthèse est bâti autour d'une lecture non exclusivement instrumentale et matérialiste du travail qui permet de donner sens au travail.

Ainsi, j'inscris la rédaction de cette note de synthèse dans une démarche cherchant à appréhender le management du travail comme une pratique à la fois économique, sociale et morale aidant les collaborateurs à donner du sens à leur travail.

Introduction

Le management n'est pas déconnecté des évolutions externes. Par évolutions externes, j'entends la financiarisation de l'économie, la libre concurrence, la mondialisation, les évolutions sociétales (davantage tournées vers la consommation et l'image) et l'utilisation croissante des nouvelles technologies. Ces évolutions participent à une prospérité croissante, mais elles constituent aussi des contraintes, en particulier pour les cadres chargés de les intégrer dans leurs politiques managériales.

En se focalisant sur ces contraintes, les managers risquent de perdre de vue la réalité du travail et le sens au travail. Par travail, j'entends le salariat mais aussi les formes alternatives de rémunération, la précarité ou l'intérim, qui sont également touchés par les contraintes externes. Par exemple, le développement de la sous-traitance dans les organisations a pour effet d'écarter ou de « placardiser » les anciens, et par là même, d'affaiblir la mémoire dont ces derniers disposent des expériences de travail réel.

De nombreux auteurs se sont intéressés à la disparition du travail réel comme objet du management.

À la suite de Rifkin (1977) dans *La fin du travail* et suivi par Méda (1998) dans *Le travail, une valeur en voie de disparition*, Gorz (1988) évoque la fin du travail comme valeur. Il dénonce le travail hétéronome, lorsque « *les activités spécialisées, même complexes, et exigeant des travailleurs une grande autonomie technique, sont prédéterminées par un système (organisation) au fonctionnement duquel ils concourent comme des rouages d'une machinerie* » (p. 402). En perdant de vue le but final ou le produit final du travail, l'individu ne peut ni s'approprier son travail, ni s'accomplir dans son travail. L'auteur voit dans la réduction du temps de travail une solution, permettant de libérer du temps pour ce qu'il appelle l'activité véritablement autonome, celle qu'on accomplit comme étant une fin en elle-même, librement, sans nécessité, c'est-à-dire les activités artistiques, relationnelles, éducatives, charitables, d'entraide. Si cette note de synthèse est bâtie sur une vision différente du travail, la perspective gorzienne présente l'intérêt de décrire le phénomène de perte de contrôle dans les organisations.

Detchessahar (2013) envisage l'existence d'un divorce entre management et travail, à cause duquel il serait plus difficile d'attribuer un sens au travail. Il explique la disparition du travail réel par les « *empêchements* » (Clot, 2010) : les managers, en particulier les managers de proximité, sont empêchés de prendre en charge les fonctions d'animation, de médiation et de facilitation nécessaires à la mise en discussion locale du travail, car ils sont de plus en plus sollicités par les machines de gestion (comptes rendus, enquêtes, indicateurs, planning, procédures…) et les réunions d'information descendante.

Gomez (2013) dénonce également le travail rendu invisible par la tyrannie de la finance et des instruments de gestion qui lui sont dévoués. Il envisage le phénomène comme un élément

nouveau dans l'histoire économique, *« à peine perceptible et décisif pour la suite* » (p. 118). Gagnés par ce que l'auteur appelle l' « *esprit de rente* », selon laquelle il ne serait plus nécessaire de travailler, nous participons sans le savoir à une économie financiarisée déconnectée du travail en acceptant d'être de simples opérateurs et en renonçant à donner sens au travail.

Comment redonner du sens au travail ?

Cette question mérite d'être l'objet d'une réflexion scientifique pour trois raisons.

D'abord, la recherche de sens serait un besoin humain (Schwartz, 2006). Maslow (1964) a établi une hiérarchie des besoins qui va des besoins physiologiques aux besoins de sens et de réalisation de soi (accomplissement intellectuel, émotionnel et spirituel). Se définissant comme une activité qui a un but (Brief et Nord, 1990), le travail répond à ce besoin humain de se réaliser en donnant un sens. Sans travail au sens large du terme, l'individu connaîtrait une situation de détresse que Frankl (1969) qualifie de spirituelle. Il se peut donc que tout individu ait besoin d'entretenir un rapport spirituel à son travail (Dyck et Schroeder, 2005), même s'il n'en a pas conscience ou n'utilise pas le terme de spiritualité pour évoquer sa relation au travail.

Ensuite, le travail est l'objet d'une demande nouvelle de réalisation de soi (Clot et Litim, 2008). Selon Méda (2001), *« le travail est devenu, au cours du XX^{ème} siècle, non seulement le moyen de gagner sa vie, d'avoir une place dans la société, une utilité et une reconnaissance, mais aussi la principale arène où s'opère la compétition entre individus, le principal moyen d'expression de sa singularité, le lieu du lien social et de l'épanouissement personnel, une fin en soi »* (p. 28).

Enfin, malgré l'émergence de nouvelles questions sur le sens au travail, le cadre théorique du sens au travail est peu développé dans la littérature en sciences de gestion. Les études scientifiques sont en faible nombre, majoritairement centrées sur des concepts déconnectés de l'entreprise et du management (Fornaciari et al., 2005).

Mes recherches visent à approfondir la réflexion sur le lien entre management du travail et sens au travail. Dès lors, la question se pose : le management du sens au travail est-il envisageable ? Si le sens au travail dépend de la volonté de chacun de donner sens (Nozick, 1974), la réponse serait plutôt négative. Le sens au travail peut être défini comme un effet de cohérence entre les aspirations et les buts que l'individu souhaite atteindre dans son travail (caractéristiques valorisées au travail) et la perception qu'il a de la réalisation de ses objectifs dans le contexte réel du travail (caractéristiques présentes dans le travail) (Morin, 1997 ; Morin et Cherré, 1999 ; Frankl, 2006). Il est également défini comme *« la valeur d'une mission ou des objectifs de travail au regard des idéaux ou standards propres à un individu »* (May et *al.,* 2004, p. 14). Le sens au travail ne se limite pas pour autant à une dimension subjective. Michaelson et al. (2014, p. 85) vont jusqu'à dire que « *le sens au travail a une*

dimension objective (conditions de travail) et une dimension subjective (perceptions des travailleurs) » et que *« ces dimensions s'influencent mutuellement* » (notre traduction).

Il n'en reste pas moins que la notion de sens au travail vise à mettre en évidence la dimension subjective et personnelle (Weick, 1995 ; McKee et *al.*, 2008). Pour cette raison, selon Nozick (1974), il ne serait pas juste de tenir les directeurs des ressources humaines et les managers intermédiaires pour principaux responsables des difficultés à donner du sens au travail. Le sens au travail se révèle à chaque individu, il est l'expression de la liberté humaine et constitue un niveau profond de motivation intrinsèque (Michaelson, 2005 ; Chalofsky and Krishna, 2009).

À défaut de concevoir un management du sens au travail, la question demeure de savoir comment les managers peuvent prendre en compte le besoin humain de donner sens au travail. Les courants de la sociologie clinique (De Gaulejac, 2006), de la psychodynamique du travail (Dejours, 1988) ou de la clinique de l'activité (Clot, 1999 ; 2010) apportent un élément de réponse structurant dans le cadre de cette note de synthèse en montrant que la problématique du sens au travail doit être moins rattachée à celle du bien-être qu'à celle du bien-faire. Il y aurait un danger à vouloir agir sur le psychisme des sujets et non sur le travail. Une forte considération des activités réelles de travail et des conditions permettant de bien faire le travail pourrait aider les individus à donner sens à leur travail…

Un management non exclusivement instrumental et matérialiste du travail est suggéré. Pour les employés comme pour les employeurs, le travail n'est pas seulement un instrument permettant de répondre à des exigences économiques du travailleur ou de l'entreprise. Il présente également une dimension sociale, qui permet à l'individu d'entretenir des relations humaines au travail, et une dimension symbolique qui lui offre des possibilités de développement personnel, de s'épanouir et de s'exprimer dans son activité (Nicole-Drancourt et Roulleau-Berger, 2001).

Si j'évoque la possibilité d'un rapport non instrumental et non matérialiste au travail, je n'évacue pas pour autant l'instrumentalité. C'est cette coexistence d'un rapport à la fois instrumental et non instrumental au travail qui permet de poser la question autour de laquelle j'ai choisi d'articuler ma note de synthèse : **comment le management peut-il aider les salariés à donner du sens au travail ?**

La première partie appréhende la spirale négative qui conduit le management à dénier le travail et le sens au travail. La deuxième partie constitue une réflexion théorique sur les fondements anthropologiques et philosophiques de ce que pourrait être un management soucieux d'aider les individus à donner un sens au travail. La troisième partie analyse les pratiques managériales qui permettent aux individus de donner sens à leur travail. C'est donc une analyse de ce que pourrait être le management du travail qui est recherchée en filigrane dans mes travaux et proposée en conclusion de cette note de synthèse.

Encadré méthodologique

Du point de vue de l'épistémologie, philosophie de la pratique scientifique sur les conditions de validité des savoirs théoriques (Herman, 1988), mes articles sont plutôt inspirés du constructivisme. Alors que le positivisme s'intéresse aux manifestations visibles, postulant que les faits sont immédiatement perceptibles, le constructivisme repose sur l'idée que l'étude du social suppose une volonté réelle de le comprendre. Proche de la sociologie compréhensive, le constructivisme vise le sens que les acteurs donnent à leurs actes. Or, le sens visé par les acteurs est précisément l'objet de mes différents travaux.

Ma démarche méthodologique s'appuie sur une cueillette de données à la fois théoriques et pratiques. Elle relève de la théorisation ancrée (Glaser et Strauss, 1967 ; Strauss et Corbin, 1998), qui repose sur quatre opérations majeures : l'accumulation des données théoriques pertinentes, la cueillette des données sur le terrain privilégiant les entrevues en profondeur à tendance non directive et s'accompagnant d'une recherche documentaire constante, l'analyse des données par l'élaboration de catégories conceptuelles et l'élaboration d'un modèle théorique intégrateur. Dans le cadre de cette approche méthodologique, la cueillette des données et l'élaboration de catégories conceptuelles se font de manière concomitante.

S'il est fréquent de rattacher les méthodes qualitatives au constructivisme et les méthodes quantitatives au positivisme, on sait que la réalité est plus complexe, tant le positiviste peut conserver une conception distanciée et généralisante dans le cadre d'une méthode qualitative, et le constructiviste peut recourir à l'utilisation d'un questionnaire en complément d'autres approches plus qualitatives. La plupart de mes travaux s'appuient sur des méthodes qualitatives. Il nous semblait difficile d'accéder au sens en recourant à des méthodologies quantitatives classiques. Seule une recherche qualitative pouvait fournir une assise empirique à l'approche que nous proposions. Quelques études sont cependant quantitatives : des hypothèses ont été formulées à partir de théories existantes et ont été testées par questionnaires sur des échantillons de grande taille.

Des recherches abstraites qui ne reposent pas sur l'observation des faits ont été réalisées sur les questions du sens, le plus souvent afin de mettre en évidence des rapports de traduction horizontale entre des disciplines (philosophie et gestion ; sociologie du droit et gestion) ou, du moins, entre des théories. Nous précisons la nature de la réflexion abstraite : articulation de cadres théoriques existants ou proposition d'un nouveau cadre théorique.

Les deux autres méthodes types – la recherche expérimentale et la recherche intervention – ne sont pas présentes dans mes travaux.

Ainsi, le tableau 1 synthétise les méthodes utilisées dans les publications retenues pour cette note de synthèse.

Tableau 1 : Synthèse des méthodologies utilisées dans les principales publications retenues pour la note de synthèse

Thème	Publications	Méthodologie
Sens au travail / Don gratuit	**Réflexion abstraite**	
	2015. « Philosophie du management » in A. M. Guénette, *Dynamique humaine de l'organisation*, (DHO) (avec Y. Barel et C. Noël) 2015. « Approche gestionnaire : quatre visions du don », in *Gratuité et réciprocité, une vision réaliste du don en entreprise*, Nouvelle Cité (avec A. Grevin et O. Masclef) 2014. « Le don gratuit et la contagion d'émotions positives : Quelles stratégies pour les cadres de direction ? », *RIMHE,* p. 73-91 (avec C. Noël) 2013. « Don gratuit, Spiritualité au travail, Sens au travail : Trois théories pour un management non instrumental du travail », *RIMHE,* p. 3-18 (avec A. Berthoin-Antal)	Articulation des cadres théoriques
	2011. « Qu'est-ce qu'une juste rémunération ? Ce que nous enseigne la conception du juste salaire de Thomas d'Aquin », *Management et Avenir,* n° 48, p. 76-93 (avec C. Noël) 2011. « No strings attached: Welcoming the existential gift in business », *Journal of Business Ethics,* n° 99 (1), p. 63-75 (with G. Michelson)	Proposition d'un nouveau cadre
	Méthodologie qualitative	
	2010. « Quel sens ont les démarches d'intégration des salariés en situation de handicap pour les parties prenantes ? Le sens donné par les DRH et chargés de mission », *Management et Avenir*, n° 33, p. 204-222 (avec Y. Barel)	19 entretiens semi-directifs auprès de DRH et de chargés de mission
	2010. « Les motifs de la déviance positive », *Management et Avenir*, n° 32, p. 91-107 (avec Y. Barel)	20 entretiens semi-directifs auprès de chefs de rayon/de secteur
	2008. « Le don gratuit. Le cas d'un établissement public », *Gérer et comprendre*, n° 94, p. 80-89 (avec Y. Barel)	37 entretiens semi-directifs auprès de salariés d'un CROUS
Système responsable / Diversité / Conciliation vie professionnelle - vie personnelle	**Réflexion abstraite**	
	2014. « Une analyse philosophique du management de la RSE : de la difficile conciliation entre l'ordre économique, l'ordre juridique et l'ordre moral », *Management et Avenir,* à paraître, (avec C. Noël)	Articulation des cadres théoriques
	Méthodologie quantitative	
	2013. « Ageism towards young and elderly people: lessons from the Nordic diversity model ». *Revue de Gestion des Ressources Humaines,* n° 90, p. 3-18 (with Y. Barel and C. Quental).	Base de données ESS : 47 981 individus (25 pays européens)
	Méthodologie qualitative	
	2014. « Le management du travail, condition de réussite du management de la diversité », *Management et Avenir*, n° 66, p. 86-103 (avec Y. Barel)	31 entretiens semi-directifs auprès de DRH et de chargés de mission diversité
	2008. « Programmes d'aide à la conciliation vie professionnelle - vie personnelle : ce que l'analyse des identités au travail nous révèle », *Management et Avenir*, n° 20, p. 49-64 (avec Y. Barel)	36 entretiens semi-directifs auprès de salariés d'un centre commercial
	Méthodologie qualitative et quantitative	
	2009. « À quelles conditions les salariés adhèrent-ils à un projet de crèche ? », *Travail et Emploi,* n° 117, p. 81-89 (avec Y. Barel)	26 entretiens semi-directifs auprès de salariés d'un centre commercial + 311 questionnaires exploitables
Management du travail / Santé au travail	**Méthodologie quantitative**	
	2010. « Autonomie des salariés, participations aux décisions et sentiment d'insécurité : une analyse de la petite entreprise dans 25 pays européens », *Revue Internationale* PME, n° 23 (2), p. 43-64 (avec Y. Barel et E. Dion)	Base de données ESS : 32 595 salariés (25 pays européens)
	Méthodologie qualitative	
	« Éthique organisationnelle et culture managériale : quelles interactions, le cas des Big Four » (en cours d'évaluation dans *Comptabilité Contrôle Audit*) (avec C. Noël)	38 entretiens semi-directifs auprès d'anciens et d'actuels auditeurs
	2015. « Fonctionnement pervers des organisations et climat de peur », dans *La peur dans les organisations,* sous la direction de V. Calvez, A-M. Guénette et S. Le Garrec (avec Y. Barel)	24 entretiens semi-directifs auprès de managers démissionnaires
	2010. « Organisation du travail et démarche qualité. Le cas du secteur caisses d'un hypermarché », *Revue de Gestion des Ressources Humaines,* n° 77, p. 22-37 (avec Y. Barel)	22 entretiens semi-directifs auprès de caissières et de chefs de caisse
Droit / Régulation / Conscience juridique	**Méthodologie qualitative**	
	2009. « Le co-commissariat aux comptes sous le prisme de la sociologie du droit. Des vertus symboliques d'une règle contestée du gouvernement d'entreprise », *Comptabilité Contrôle Audit*, n° 15 (n° spécial décembre), p. 117-140 (avec C. Noël).	débats parlementaires et articles économiques

1. Management et sens au travail : le déni

Les différents courants scientifiques, sociologique et psychologique, observent que l'on voit de plus en plus souvent émerger dans les organisations une spirale négative appelée perversion organisationnelle ou fonctionnement pervers des organisations (Dumont, 2012 ; De Gaulejac, 2011). Portant un regard sur la société, la psychiatre Hirigoyen (2013) explique le phénomène par un affaiblissement des repères moraux, un report de la responsabilité sur les individus qui ne l'ont pas choisie, une valorisation de la séduction et de l'affichage et une normalisation de certains processus d'exclusion. Si l'on regarde du côté de l'approche sociologique, le phénomène serait plutôt l'effet d'une démultiplication des intermédiaires et des strates hiérarchiques, d'une perte de vue de la qualité du service et de la contribution à un bien sociétal, d'un décalage entre le travail prescrit et le travail réel, et au final, d'un déni généralisé du sens au travail (De Terssac, 2012).

Mes travaux de recherche ont tenté de comprendre cette banalisation du fonctionnement pervers des organisations. Un premier passage par la sociologie clinique et la psychodynamique du travail m'a permis de voir pourquoi et comment les individus ont tendance à se résigner à ce déni du sens au travail malgré sa toxicité évidente (1.1.). Un deuxième détour par l'éthique organisationnelle et la culture managériale permet d'en appréhender les manifestations, c'est-à-dire les comportements-types qui occultent le réel du travail et le sens au travail (1.2.). Enfin, mes travaux montrent que les nouveaux modes de management qui valorisent la responsabilité sociale, l'autonomie des salariés ou la qualité peuvent également – et paradoxalement – renforcer le processus de déni lorsqu'ils constituent des changements artificiels (1.3.).

1.1. Sociologie clinique et psychodynamique du travail

Se réclamant de la sociologie clinique, De Gaulejac (2006) dénonce l'idéologie managériale, idéologie parce qu'il s'agit d'« *un système de pensée, apparemment rationnel, qui prône en fait l'accomplissement de l'illusion* » (Chasseguet-Smirgel, 1981). Cette idéologie fait du management un ensemble de techniques destinées à rechercher l'organisation de la meilleure utilisation des ressources financières, matérielles et humaines, pour assurer la pérennité de l'entreprise. Cette idéologie managériale repose sur une inversion anthropologique selon laquelle la personne serait un moyen au service de l'activité économique. L'individu est un agent actif du monde productif. Au service de l'économie, l'homme est instrumentalisé, et n'a plus son mot à dire sur le système.

Pourquoi cette idéologie managériale est-elle si efficace ?

Précisément, comme je l'ai souligné dans l'introduction, la recherche de sens est profondément humaine, et les individus en quête de sens recherchent et s'approprient aisément l'idéal proposé par l'entreprise.

Or, dans l'organisation perverse, cet idéal est une combinaison de méthodes totalitaires et de formes sociales et démocratiques, de telle sorte que les méthodes totalitaires n'apparaissent plus comme telles. Et pour cause, cet idéal est un idéal d'un moi surinvesti, responsable, capable de vivre dans un monde paradoxal, parfois centré sur soi, et ayant le goût de la réussite et de la performance. Plus l'individu cherche à donner sens en adhérant à cet idéal du moi valorisé par l'organisation, et plus sa dépendance augmente. Cet idéal n'est plus un idéal (Dujarier, 2006), mais un culte organisé de la perfection, de la performance, de la responsabilité ou de l'excellence. L'individu croit être plus autonome, plus créatif, plus libre, et en fait, il régresse et s'affaiblit, intériorisant progressivement qu'il est seul responsable de ce qui arrive. En d'autres termes, dans une telle organisation, plus l'homme cherche à être libre, et plus il est aliéné : aliénation à la puissance deux selon De Gaulejac (2006), puisque c'est le sujet lui-même qui en devient le moteur. La perversion organisationnelle consiste à soumettre les individus à cet idéal du moi surinvesti et de faire comme si cette soumission relève de leur volonté propre. L'impact en termes de risques psychosociaux est élevé : dès lors que l'individu s'approprie cet idéal organisationnel, il devient responsable des défauts du système.

Il y a là un point de vue qui est au cœur de cette note de synthèse, et qui mérite qu'on y consacre une première partie : on ne peut concevoir d'échapper à la spirale négative qu'en se mettant à un niveau « méta », c'est-à-dire en communiquant sur les idéaux et les paradoxes organisationnels.

On peut aisément réaliser un parallèle entre ce premier constat dressé par la sociologie clinique et le point de vue de la psychodynamique du travail (Dujarier, 2006).

Comme l'énoncent Clot et Litim (2003), « *la question du sens, centre de gravité autour duquel s'organisent des conduites humaines, est centrale pour la psychodynamique du travail* » (p. 1395). Dejours (1988 ; 1998) explicite les sources d'illusion organisationnelle et montre comment les individus peuvent rester « *normaux* » dans une organisation nuisible en déniant le sens à leur travail, le réel du travail et les usages du passé. C'est ce que Dejours (1998) appelle les stratégies de défense qui sont « *intentionnelles mais non conscientes ; ne modifient pas le risque ; mais agissent dans l'ordre d'une maîtrise symbolique du danger* » (Molinier, 2006, p. 197). Il existe deux types de stratégies de défense : une stratégie de défense individuelle qu'il appelle les *« œillères volontaires »* et qui consiste en un rétrécissement de la conscience subjective et une ignorance des causes de la souffrance au travail ; une stratégie défensive collective qu'il nomme *« cynisme viril »* et qui consiste le plus souvent en une rationalisation par l'économique. Le but de la stratégie de défense est d'accepter les situations de travail délétères soit par l'ignorance soit par la violence virile. Ainsi, bien que préservant la santé mentale des individus, les stratégies de défense enferment les sujets dans un système illusoire, et « *jouent un rôle important dans les ressorts subjectifs de la servitude et de la domination* » (Dejours, 2009, tome 2, p. 57).

À reprendre la distinction établie par Sigaut (1990) entre aliénation culturelle (le rapport au réel du travail est perdu mais le lien avec autrui est conservé) et aliénation mentale (le rapport au réel et le rapport à autrui sont tous deux abolis), le cynisme viril ainsi que l'ignorance permettent d'éviter l'aliénation mentale en banalisant une aliénation culturelle (Molinier, 2006).

La perversion organisationnelle met précisément en scène ces deux stratégies défensives qui renforcent la soumission à l'idéal organisationnel tel que décrit par De Gaulejac (2011). Mais alors que les travaux de la psychodynamique du travail identifient plutôt des stratégies défensives de corps de métiers – par exemple, les ouvriers et les infirmières –, j'ai choisi de me consacrer aux seuls comportements managériaux.

Les stratégies défensives managériales prennent différentes formes que nous avons analysées dans une étude intitulée « *Fonctionnement pervers des organisations et climat de peur* » et qui sera publiée en 2015 dans un ouvrage se dénommant « *La peur dans les organisations* ». Fondée sur une analyse d'entretiens semi-directifs individuels réalisés auprès de vingt-quatre managers appartenant à des secteurs différents (collectivité locale, audit, assurance, transport et logistique, imprimerie, banque, industrie chimique) et ayant quitté leur fonction après avoir constaté des dysfonctionnements, notre étude met en évidence cinq composantes du fonctionnement pervers des organisations qui touchent le management : la séduction, la paradoxalité, le formalisme, l'irresponsabilité et l'inversion.

Ces cinq catégories conceptuelles ont été construites sur la base d'une analyse des notions récurrentes que je présente de façon synthétique dans le cadre de cette note de synthèse à l'aide des verbatim les plus représentatifs.

La séduction comme stratégie de déni de la réalité amène à privilégier tout ce qui est visible au détriment d'une considération du travail et des missions effectives au service de l'usager ou du client. Les managers se focalisent sur ce qui les rend visibles : communication externe ou interne, développement du réseau, fonctions de représentations.

> Par exemple, un cadre intermédiaire d'une collectivité locale regrette le développement à des fins communicationnelles de discours et d'évènements déconnectés des activités de travail : « On plante une fleur et il faut communiquer dessus. À un moment donné, on s'est mis en croisade sur le développement durable : 800 000 euros ont été investis dans un mur végétalisé avec chauffage solaire parce que ça se voit. On ne fait que de la com. Le DG fait venir des conférenciers à des forums pour parler de culture générale. On est obligés d'y aller. Ensuite, il y a un article dans le journal qui présente le forum comme un 'succès'. C'est du délire, de la propagande ». La séduction peut accroître le risque de focalisation narcissique des managers.

La paradoxalité donne l'illusion de la communication, une communication qui se révèle être distorsionnelle, car elle se traduit par une vision, des consignes et des réponses claires sur la forme, mais confuses et contradictoires sur le fond, qui privent les individus de dialogue et de repères. Un exemple fréquent de communication paradoxale porte sur la lecture des objectifs

et des moyens : discours valorisant des moyens pourtant insuffisants par rapport aux objectifs fixés, discours valorisant des objectifs pourtant irréalisables, discours établissant une confusion entre objectifs et moyens (par exemple, la Responsabilité Sociale de l'Entreprise, la conciliation vie professionnelle - vie personnelle, la restructuration, la délégation, la croissance, les résultats financiers érigés en objectifs stratégiques).

> Un cadre supérieur d'une collectivité locale regrette que l'activité centrale de l'organisation soit totalement occultée des discours : « Les directeurs étaient de plus en plus nombreux à mettre en évidence des choses accessoires et à laisser de côté les activités, les missions principales de la structure. Par exemple, au dernier rapport d'activité, le DG a longuement évoqué un élément vraiment mineur de notre champ d'actions, l'accompagnement des femmes victimes de violence, qui représente 3 % de notre activité. Par contre, il n'a rien dit des missions principales de la structure, sur la recherche d'emplois, sur la fréquentation des usagers dans les points d'accueil, et surtout sur le forum emploi : c'est un gros événement sur lequel tout le monde avait travaillé dur. Le forum avait accueilli une centaine d'entreprises, plus de 10 000 visites… Une belle réussite. Pas un mot dessus ! ». Cette absence de repères en termes de priorités stratégiques peut rendre difficile, voire impossible, le management du travail.

Le formalisme conduit à renoncer à tout discours substantiel, à toute pensée complexe sur les sujets abordés et à toute orientation précise. Centrés sur la forme, les managers partagent alors une vision minimaliste de la stratégie, du management et du travail basée sur une considération des seuls statuts, titres et fonctions.

> Ainsi, par exemple, un cadre intermédiaire d'une entreprise du secteur transport et logistique observe que l'esthétique des présentations des dirigeants prime sur leur contenu : « la plupart des directeurs impressionnent par des propos simples, centrés sur eux. Certains ne disent rien qui puisse être mémorisé et répété. (…) Pour autant, la plupart de mes collègues semblaient se conformer à ce mode de fonctionnement. Pour eux, la seule chose qui comptait, c'est qu'ils se montrent gentils ». L'apologie de la forme peut conduire les managers à renoncer à appréhender la complexité du réel.

L'irresponsabilité consiste à utiliser des principes de fonctionnement socialement désirables, comme par exemple le principe délégatif. Le procédé manipulatoire est alors dans ce cas de réitérer la règle de fonctionnement démocratique, de manière à reporter la responsabilité sur les autres.

> Un cadre intermédiaire du secteur bancaire dénonce que « le discours des dirigeants sur l'autonomie, la délégation avait fini par rendre les managers complètement schizophrènes. Leurs discours 'Soyez responsables, agissez à votre niveau' généraient des illusions. D'un côté, on avait le sentiment d'être libres ; de l'autre, même l'exercice minimal des fonctions n'était plus possible (…). Les dossiers n'avançaient pas. Tout était constamment en suspens. Tout devenait très compliqué. Personne ne comprenait pourquoi on ne prenait pas de décision. Chacun accusait son chef direct. Chacun avait le sentiment d'être lésé. Il y avait énormément de tensions ». Cette irresponsabilité combinée à une absence d'orientation mobilisatrice aboutit à renforcer le cloisonnement des services et la conflictualité entre les individus qui sont privés de la possibilité de recouper les informations, d'identifier les contradictions et de travailler sur un mode collaboratif.

> Les managers sont privés de référent décisionnaire auquel s'adresser en cas de dysfonctionnements, conflits ou blocages.

L'inversion consiste à inverser le réel et l'irréel. Les managers tiennent pour unique réalité les exigences de benchmarking, les contraintes extérieures, les objectifs financiers qui seraient les seuls critères de décision. La qualité du service, la réponse aux besoins individuels, la visée sociale et sociétale sont des composantes oubliées ou secondaires qui appartiendraient au monde imaginaire.

> Un cadre intermédiaire du secteur de l'industrie chimique observe que derrière des actes qu'il juge bienfaisants, certains dirigeants voyaient une malfaisance cachée : « Mes supérieurs ne voient que le mal quoi qu'on fasse. Un jour j'ai suggéré au Directeur une amélioration du planning des employés de mon service. Ça n'avait aucun impact sur les autres services, ça ne dérangeait personne et ça arrangeait mon équipe. Au début, il était d'accord. Puis quand le Directeur adjoint lui a raconté que j'en faisais qu'à ma tête, que je prenais encore une décision en solo, etc., il a changé d'avis. J'ai insisté parce que je ne comprenais pas : je n'avais aucun intérêt personnel dans cette histoire, c'était juste pour répondre à une attente qui me semblait raisonnable et légitime de la part des collaborateurs. Sa réponse : 'Ah bon, ce sont les employés qui décident maintenant ?'. Puis il m'a parlé du congé paternité que j'avais pris deux ans plus tôt... Tout ça n'avait rien à voir avec le sujet. Et c'est d'ailleurs pour ça qu'on ne peut rien faire, rien dire. On ne parle pas de la même chose, on est dans des univers parallèles ». Dans une sphère organisationnelle où les individus sont réputés n'agir qu'en fonction de leur intérêt individuel, toutes les initiatives même éthiques risquent d'être mal interprétées.

Dans cette spirale négative que j'ai cherché à décrire, les managers peuvent avoir le sentiment d'avoir une attitude rationnelle, d'écarter tout angélisme et d'affronter la réalité. Or, il se peut que leur représentation du monde soit au contraire plus angélique, dans la mesure où elle enferme l'éthique du travail dans une bulle imaginaire déconnectée du monde du travail réel. Ce peut être une vision idéaliste et purifiée du bien qui les conduit à renoncer aux imbrications nécessaires entre exigences économiques et éthiques. Ils cherchent à imposer aux autres une représentation du monde qui n'est souvent pas la leur, en cherchant à croire et à faire croire que le vrai réel est un monde marqué par la séduction, le formalisme, le paradoxe, l'irresponsabilité et l'inversion, dont l'acceptation serait signe de virilité et de force.

Ainsi, la sociologie clinique et la psychodynamique du travail m'ont permis d'aborder les causes et manifestations comportementales de cette spirale négative qui amène les individus à renoncer au sens en se résignant à vivre dans un environnement de travail contraire à leurs exigences éthiques. Dès lors que la spirale négative est alimentée par un déni des dilemmes éthiques, il m'est apparu nécessaire d'affronter cette même réalité sous l'angle éthique : l'éthique organisationnelle.

1.2. Éthique organisationnelle

L'éthique organisationnelle permet d'entrevoir les zones de liberté dans lesquelles les managers peuvent non pas se résigner mais affronter les dilemmes éthiques. Tel est l'objet de l'étude qui a pour titre « *Éthique organisationnelle et culture managériale : quelles*

interactions, le cas des Big Four » (en cours d'évaluation dans *CCA*), qui confronte les normes éthiques et la culture managériale dans les *Big Four* (PriceWaterhouseCoopers, Deloitte, Ernst and Young, KPMG), afin de voir en quoi la culture managériale peut entraver l'éthique organisationnelle.

À ce jour, l'éthique organisationnelle des cabinets d'audit a été peu étudiée (Evraert et Prat Dit Hauret, 2003 ; Prat Dit Hauret et Durrieu, 2005). Par éthique organisationnelle, Mercier (2004, p. 6) entend *« la manière dont l'entreprise intègre ses valeurs clés dans ses politiques, pratiques et processus de décision »*. Elle comprend dès lors un aspect formel, lorsque les attendus de l'entreprise sont fixés dans des documents écrits tels que les Codes et les chartes éthiques. Elle comprend également un aspect plus informel, qui n'est pas l'objet d'une rédaction mais s'exprime dans les pratiques attendues ou encouragées par l'entreprise.

S'inspirant de la distinction faite par d'Iribarne (1998) entre la culture contractuelle des États-Unis et la logique de l'honneur qui fonde la culture française, Saielli (2001) distingue deux formes d'éthique organisationnelle : l'éthique de réaction telle qu'elle est conçue dans le monde anglo-saxon et l'éthique de régulation telle qu'elle est mise en pratique en Europe. L'éthique de réaction consiste à assurer une mise en conformité des comportements aux règles. Elle est prédominante dans le contexte culturel nord-américain et donne lieu aux deux orientations suivantes : une perception positive du droit comme un minimum moral acceptable et un appel à la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE). Elle s'est construite en réaction aux pratiques immorales présentes dans la vie des affaires, et vise essentiellement à limiter les abus. Au sein des codes éthiques, elle se traduit par des normes comportementales, des procédures mises en place pour s'assurer de leur respect ainsi que des sanctions appliquées en cas de manquements. L'éthique de régulation communautaire est prédominante dans le contexte français et vise à définir des valeurs qui joueront comme facteurs d'identification et principes directeurs pour les salariés. Comme son nom l'indique, elle met en évidence le sens de l'effort collectif mais aussi la dimension communautaire de tout groupe de travail. Elle vise en conséquence à faire de l'entreprise un lieu d'épanouissement individuel et de développement professionnel. Elle réhabilite pour ces raisons un management fort et une gestion des ressources humaines forte. Au sein des codes éthiques, on observe dans cet esprit un rappel des valeurs ainsi que des objectifs éthiques que doit viser le management.

Se déclinant en intitulés variés sans pour autant que les contenus ne diffèrent de façon significative - guides, codes, chartes -, la formalisation éthique contient à la fois des éléments normatifs de l'éthique réactive et des composantes liées aux valeurs relevant de l'éthique de régulation communautaire. Ceci n'est guère étonnant, car la formalisation éthique poursuit, au-delà de la visée de l'amélioration de la réputation, un double objectif, la conformité à la loi et à la RSE, et la création d'une culture d'entreprise, qui influence ou heurte la culture managériale.

Les études consacrées à la culture managériale des cabinets d'audit, quant à elles, soulignent l'importance de la logique « *up or out* » (Windsor et Ashkanasy, 1996) selon laquelle les auditeurs qui n'ont pas atteint les objectifs préalablement définis par la hiérarchie sont priés de quitter le cabinet. La quasi-totalité des associés sont des hommes, dans la mesure où les femmes de plus de trente ans ne pourraient pas supporter les cadences de travail et le dévouement total exigés par le cabinet. Pour Evraert et Prat dit Hauret (2003), l'idéologie du « *up or out* » et l'absence de diversité parmi les collaborateurs qui occupent une position élevée dans l'organisation renforcent et radicalisent la culture du cabinet. Anderson-Gough, Grey et Robson (2000, 2002) montrent également que pour obtenir une évolution statutaire, les auditeurs sont prêts à accepter des heures supplémentaires, voire tardives, et à adopter des comportements de travail visibles et apparents.

Dans la continuité de l'étude formulée par Prat Dit Hauret (2007) selon laquelle les auditeurs se trouvent régulièrement confrontés à des dilemmes éthiques, notre analyse cherche à exhiber ce qui est en général laissé de côté par la littérature éthique : les zones de divergences entre les messages explicites de la direction en matière d'éthique organisationnelle, et la culture managériale telle qu'elle peut être vécue par les auditeurs.

Les résultats d'une analyse thématique de trente-huit entretiens semi-directifs menés auprès d'anciens et actuels collaborateurs des *Big Four* révèlent comment certaines caractéristiques de la culture managériale – l'uniformisation, la communication, le chiffre, la compétition statutaire, l'esprit de cour – peuvent être des freins à la mise en œuvre des principales composantes de l'éthique : la qualité de l'audit, l'esprit d'équipe, le développement professionnel, l'accomplissement individuel. Ces distorsions entre normes éthiques et culture managériale conduisent à des dilemmes éthiques que cette étude entend préciser : celui d'avoir à choisir entre la soumission à une méthodologie préformatée (uniformisation) et des initiatives permettant de mieux répondre aux besoins du client (qualité de l'audit), celui d'avoir à choisir entre des actions de communication et de réseau (image) et le management des missions tourné vers le client (qualité de l'audit), celui d'avoir à choisir entre les exigences financières du client (chiffre) et la reconnaissance du travail réel (développement professionnel de ses collaborateurs), celui d'avoir à choisir entre la sélection élitiste qui garantit un haut niveau d'exigence (logique « *up or out* ») et une fidélisation des collaborateurs qui permet de renforcer la stabilité des équipes (esprit d'équipe et qualité de l'audit), celui d'avoir à choisir entre la norme comportementale du surinvestissement professionnel (logique de cour) et un comportement plus modéré qui prend en compte les exigences personnelles et du travail (accomplissement individuel).

Le tableau ci-dessous reprend les principales zones de tension entre normes éthiques et culture managériale ainsi que des exemples de verbatim.

Tableau 2

Analyse des dilemmes exprimés par les auditeurs

	Nombre d'auditeurs ayant exprimé cette opinion (é = 38)	Exemples de verbatim
Logique de l'uniformisation :		
- Une méthodologie préformatée peut nuire à la qualité du service	16	*« On a peu de marges de manœuvres dans la présentation. Il y a des lourdeurs qui sont difficiles à comprendre pour le client » (sénior, 28 ans)*
- Une méthodologie préformatée peut nuire à l'esprit d'équipe	15	*« On discute peu entre nous des façons de travailler et de présenter les choses. C'est dommage ! » (sénior, 30 ans)*
- Une méthodologie préformatée peut nuire à l'accomplissement individuel	25	*« Idéalement, tout travail rendu doit pouvoir être rendu à l'identique par un autre collaborateur (…) La méthode de production me semble dans la droite ligne de ce que préconisait Taylor il y a plus d'un siècle à travers sa célèbre formule 'The one best way'* » (junior, 25 ans).
Logique de l'image :		
- L'importance accordée aux actions de communication peut nuire à la qualité du service	29	*« Notre responsable développe les actions de communication. Il est de plus en plus rare qu'il vienne à nos déplacements clients » (sénior, 31 ans)*
- L'importance accordée aux actions de communication peut nuire à l'accomplissement individuel	19	*« Je faisais de plus en plus de réseau, de moins en moins de missions (…) alors que je préfère les missions » (manager, 39 ans)*
Logique du chiffre :		
- L'importance accordée aux exigences financières du client peut nuire à l'accomplissement individuel	17	*« Les clients réalisent un travail préparatoire plus important, nous conduisant à sous-facturer un travail d'analyse plus technique et complexe » (manager, 38 ans)*
- L'importance accordée aux exigences financières du client peut nuire au développement professionnel	29	*« Les exigences de facturation du client nous conduisent à ne pas déclarer un travail réel qui peut être parfois significatif pour nos collaborateurs (associé, 46 ans)*
Logique de compétition statutaire :		
- La sélection élitiste peut nuire à la qualité du service	28	*« Le changement de personnes au sein d'une équipe entrave la relation de confiance avec le client. (sénior, 27 ans)*
- La sélection élitiste peut nuire à l'esprit d'équipe	23	*« Il y a une émulation malsaine. On se bat pour avoir les meilleurs dossiers. Et on compare les chiffres d'affaires. » (junior, 28 ans)*
Logique de cour :		
- La norme comportementale du surinvestissement professionnel peut nuire à l'accomplissement individuel	22	« A*vec trois enfants, j'essayais de ne pas m'attarder après 19H sauf urgence. J'entendais des remarques selon lesquelles je n'étais pas ambitieux* » (*sénior, 31 ans*)
- La norme comportementale du surinvestissement professionnel peut nuire à l'esprit d'équipe	17	*« C'est à celui qui travaillera le plus longtemps. » (sénior, 28 ans)*
- La norme comportementale du surinvestissement professionnel peut nuire à la qualité du service	25	*« Certaines pratiques organisationnelles nous obligent à mal travailler. Par exemple, le fait de demander le travail à la dernière minute. Pire, le fait de demander à ce que le travail soit réalisé rapidement. Pour cela, certains managers inventent des deadlines bidon à cause desquelles on se précipite à faire mal le travail, puis on s'aperçoit que le dossier traîne sur le bureau du manager pendant une semaine. » (junior, 24 ans)*

(d'après Frémeaux et Noël, en cours d'évaluation)

En confrontant l'éthique organisationnelle et la culture managériale, je mets en évidence le risque d'une éthique que Saielli (2001) appelle « gadgétisée ». Une telle éthique répand une conviction positive sur le fonctionnement organisationnel, mais présente le danger de dissimuler certaines contradictions auxquelles les acteurs doivent s'ajuster. C'est pourtant à l'occasion de ces contradictions que les managers peuvent exercer leur marge de manœuvre et faire des choix qui aident leurs collaborateurs à donner sens au travail. Ce risque de « gadgétisation » éthique guette aussi les démarches responsable, délégative ou qualité.

1.3. Les dangers des démarches responsable, délégative ou qualité

Le risque peut être formulé de la façon suivante : les démarches responsable, délégative ou qualité pourraient être récupérées au service du paraître, et n'être que des techniques de camouflage du déficit managérial. Ce risque est dénoncé par Boltanski et Chiapello (Boltanski et Chiapello, 2001 ; 2005 ; Chiapello, 2011 ; 2013), dans la mesure où les actions responsable, délégative ou qualité peuvent donner l'illusion de répondre à certaines critiques, sociale et artiste, du capitalisme : « *L'effet dynamique de la critique sur l'esprit du capitalisme passe ici par le renforcement des justifications et des dispositifs associés qui, sans remettre en cause le principe même de l'accumulation ni l'exigence de profit, donne partiellement satisfaction à la critique, et intègre au capitalisme des contraintes correspondant aux points qui préoccupent le plus ses détracteurs* » (Boltanski et Chiapello, 2001, p. 71).

Notre analyse présentée en 2012 à l'occasion d'une communication au congrès du RIODD *« Critiques du capitalisme et économies innovantes* » réside en ceci. La démarche RSE tente plutôt de répondre à la critique sociale qui dénonce les inégalités, l'opportunisme ou l'égoïsme dans la vie sociale. La démarche délégative répond plutôt à la critique artiste qui dénonce le capitalisme comme facteur d'oppression, d'étouffement des capacités créatives et d'inauthenticité de la société marchande, s'opposant à la créativité, à la liberté et à l'autonomie. Aussi, ces démarches sont présentées dans les organisations comme des stimulants du sens au travail. Elles correspondent à des idéaux organisationnels auxquels les individus adhèrent d'autant plus volontiers. Elles sont donc difficilement critiquables et pour cette raison, peuvent être d'autant plus nuisibles. Les absorptions des critiques sociale et artiste au sein des démarches responsable et délégative ne risquent-elles pas de s'opérer au détriment d'une considération du travail réel et du sens au travail ? Le sens au travail ne risque-t-il pas d'être sacrifié de façon similaire à l'occasion des démarches qualité lorsqu'elles utilisent la réponse aux besoins du client comme justification irréfutable de nouveaux standards organisationnels ?

1.3.1. Les dangers de la démarche responsable

La RSE est-elle « *mystificatrice* », présentant « *une réalité ontologiquement antisociale (comme l'entreprise capitaliste) sous des dehors pro-sociaux* » (Bruni, 2014, p. 84) ? Dans quels cas la RSE serait-elle une illusion fabriquée par les organisations, renforçant le déni du

sens, parce que déconnectée du réel du travail ? Cette question est au cœur de mes différents travaux portant sur la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) que nous définissons comme une intégration des préoccupations sociales, environnementales et économiques dans les activités et dans les interactions avec les parties prenantes sur une base volontaire (Freeman, 1984 ; Freeman et al., 2010).

Dans un article intitulé « *Une analyse philosophique du management de la RSE : de la difficile conciliation entre l'ordre économique, l'ordre juridique et l'ordre moral* » prochainement publié dans *Management et Avenir*, j'ai formulé et explicité la proposition suivante : la RSE est une illusion dès lors que nous tombons dans l'un ou l'autre des pièges consistant à la regarder comme un outil économique ou comme un idéal déconnecté de la réalité. En m'appuyant notamment sur la distinction des ordres de la philosophie morale pascalienne et sur sa recontextualisation proposée par Comte-Sponville (2004), je mets en évidence deux tendances dangereuses : la « barbarie libérale », laquelle soumettrait la RSE à la pure logique économique, et « l'angélisme moral », qui transformerait tous les dilemmes en problèmes moraux. C'est à la condition d'envisager la RSE comme une démarche réflexive ne relevant ni de l'ordre économique, ni de l'ordre moral, appartenant à l'ordre juridique dans son sens le plus large – cadre complexe prolongeant une certaine volonté politique –, qu'elle peut être autre chose qu'une illusion, une image superficielle que l'on veut donner de l'organisation[1].

Dans la voie tracée par Gond et al. (2011, p. 116) selon laquelle « *le management responsable ne peut être accompli sans une transformation profonde des motivations et valeurs managériales* », j'ai appréhendé le risque d'une RSE illusoire et déconnectée du management du travail à travers les deux thématiques RSE suivantes : la diversité et la conciliation vie professionnelle – vie personnelle.

Notre étude s'intitulant « *Le management du travail, condition de réussite du management de la diversité* » publiée en 2014 dans *Management et Avenir* montre qu'il y a un danger à vouloir déconnecter les pratiques de la diversité du management du travail. Ces actions de la diversité coupées du management du travail sont appelées pratiques réactives et s'opposent aux pratiques proactives. À la suite de la réalisation d'entretiens semi-directifs individuels auprès de 22 DRH et 9 chargés de mission diversité, nous avons explicité en quoi consisterait un management proactif de la diversité.

Le tableau ci-dessous reprend les principaux résultats en mettant en perspective les pratiques réactives et proactives selon que la gestion de la diversité est déconnectée ou non d'une transformation managériale.

[1] La conception de la RSE par la Commission européenne a elle-même évolué. Bien que la Commission ait dans un premier temps défini la RSE comme une démarche qui s'effectue au-delà des exigences légales minimales, la RSE ne se construit désormais plus au-delà du droit mais avec le cadre international existant dans une perspective de corégulation (Communication CE, 2011).

Tableau 3

Les pratiques réactives et proactives de la diversité

Domaines RH	Pratiques réactives de la diversité	Pratiques proactives de la diversité
Recrutement et carrière	**Gestion de catégories d'individus** • action ciblée sur les recrutements ou nominations • recrutements ou nominations non suivies d'intégration • prédéfinition de postes (pour les personnes en situation de handicap) • prises de responsabilité artificielles • engagements sur des taux d'acceptation des demandes d'évolution ou de temps partiel • engagements sur l'analyse des candidatures séniors ou femmes pour tous les postes, en particulier postes à responsabilités • propositions de certaines fonctions pour des femmes ou séniors (ex : tuteurs) • importance accordée aux seuls diplômes comme critère de recrutement et d'évolution	**Individualisation des postes, des conditions de travail et de l'environnement de travail** • temps consacré à la gestion des situations et des aspirations individuelles • approche par compétences • mises en situations professionnelles comme outil de sélection • maintien du dialogue en cas de congés (maternité, maladie, parental d'éducation) et organisation d'entretiens avant et après le congé sur les possibilités d'évolutions • véritable proratisation des objectifs en cas de temps partiel
Communication interne	**Communication faible** • communication limitée au descriptif des actions existantes et/ou évènements	**Communication forte** • expression spontanée par les directions de leur volonté d'écoute et d'accueil des sollicitations individuelles • engagements liés à la législation et/ou à l'obtention d'un label • rappel détaillé des droits des salariés
Dialogue social	**Gestion des cas extrêmes (reclassement, iniquité flagrante) et négociations obligatoires** • dans les plans d'actions, rappel d'obligations déjà imposées par la loi • dans les plans d'actions, engagements profitant à un nombre très limité de bénéficiaires (ex : augmentation des jours de congés exceptionnels) • dans les plans d'actions, engagements non mesurables (ex : analyse de toutes les candidatures)	**Écoute des partenaires sociaux** • reconnaissance du rôle de conseil des partenaires sociaux • réflexion sur les causes organisationnelles et managériales des inégalités visibles • soutien des partenaires sociaux dans les situations difficiles
Bien-être et santé au travail	**Approche psychologisante** • analyse des faiblesses individuelles aux différents niveaux hiérarchiques • soutien sous le seul angle de la rémunération, de la formation ou du coaching	**Approche managériale** • analyse des causes organisationnelles et managériales des difficultés rencontrées • mise en place de nouvelles ressources organisationnelles dans les services concernés • principes d'éthique professionnelle

(d'après Barel et Frémeaux, 2014)

En matière de recrutement et d'évolution de carrière, l'approche individuelle par compétences constitue le meilleur rempart contre l'approche catégorielle et

> stigmatisante, car comme le remarque une chargée de mission recrutement, « des recrutements ciblés peuvent être une première étape, mais s'ils ne s'accompagnent pas d'une intégration réelle, ils génèrent des désillusions pour tous ».
>
> Par ailleurs, notre étude souligne qu'une communication proactive en matière de diversité vise à rassurer les salariés sur leurs droits, afin qu'aucun d'entre eux n'ait le sentiment que leur démarche individuelle puisse être interprétée comme une demande de traitement de faveur. Cette communication-volonté n'exclut pas une communication-descriptif des actions menées. Elle la complète en exprimant « un désir de tisser une relation durable de confiance avec chacun » [DRH, Énergie].
>
> Le management proactif s'appuie également sur une vision positive du rôle joué par les partenaires sociaux, dont l'existence force les dirigeants à établir des bases de données détaillées et à en rechercher les enchevêtrements causaux explicatifs : « On ne peut rien comprendre aux écarts de salaires homme-femme si on évacue l'accès à la formation, l'accès à l'ensemble des filières et fonctions de l'entreprise, la conciliation vie professionnelle - vie personnelle » [DRH, Informatique].
>
> Enfin, l'attitude proactive sur les questions de santé au travail questionne les causes organisationnelles et managériales, et s'emploie à les transformer en facteurs d'intégration professionnelle : « À chaque fois qu'il y a un problème, c'est une occasion de réfléchir aux freins organisationnels, à la faisabilité des objectifs et aux ressources qui peuvent être mises en œuvre » [DRH, Assurance].

Ainsi, dans la voie tracée par Bruna et Chauvet (2010) et Lebraty et Guéret-Talon (2012), sans transformation managériale visant à créer un environnement positif dans lequel chacun se sent valorisé pour son travail, les actions diversité peuvent être illusoires. Pour reprendre les termes de Cochoy et de Lachèze (2013), il y aurait une triple *« illusion »*, longitudinale, latérale et profonde, à vouloir parler de la RSE en occultant le travail.

> L'illusion « longitudinale » consiste à requalifier des pratiques existantes, par exemple lorsque l'entreprise affirme un taux d'emploi des personnes en situation de handicap plus élevé à la suite d'une manœuvre visant à inciter les personnes déjà en poste à se déclarer. L'illusion « latérale » consiste à présenter la partie pour le tout, par exemple en mettant en évidence l'augmentation du nombre de femmes dans les conseils d'administration et les directoires et en occultant le taux faible de femmes dans les autres comités de direction ou de management. Enfin, il y a une illusion « profonde », lorsque les actions affichées de la diversité sont en décalage avec les pratiques réelles du travail et de l'organisation du travail. Tel est le cas des postes, souvent dévalorisés, créés de façon artificielle au nom de la diversité, afin de rendre possibles des recrutements ciblés.

C'est donc pour éviter ces désillusions qui renforcent le déni généralisé du sens au travail que les pratiques de la diversité doivent être conçues comme des déclinaisons d'un management du travail.

J'ai développé une remarque similaire dans le domaine spécifique de la lutte contre l'âgisme à l'occasion d'une étude s'intitulant *« Ageism towards young and elderly people: lessons from the Nordic diversity model »* publiée en 2013 dans la *Revue de Gestion des Ressources Humaines*. S'appuyant sur l'enquête ESS (European Social Survey) menée en 2004-2005 auprès de 48 141 individus répartis dans 25 pays européens, l'étude révèle une corrélation positive entre les deux âgismes – âgisme contre les juniors et âgisme contre les séniors –, et

montre ainsi que les exclusions aux deux extrémités de la pyramide des âges sont liées. Cependant, si l'âgisme contre les séniors est particulièrement faible dans les pays d'Europe du Nord, l'âgisme contre les jeunes demeure élevé dans ces pays, laissant à penser qu'un âgisme faible contre les individus âgés ne profite pas nécessairement aux plus jeunes.

De ce point de vue, notre étude confirme qu'une approche catégorielle de la diversité ne suffit pas : elle risque de marginaliser le groupe d'âge concerné en le séparant ou en l'opposant aux autres âges. Le risque est celui de demi-mesures : formations visant à actualiser des compétences exclusivement techniques, groupes de travail intégrant une seule catégorie d'âge extrême, recrutements non suivis d'accompagnement individualisé. Nous en inférons qu'un management de la diversité fondé sur l'âge doit reposer sur un management du travail ayant simultanément pour objet les différentes catégories d'âge. Ce management prendrait en considération le travail réel et les compétences réelles, et stimulerait le partage de l'information et l'apprentissage des uns auprès des autres.

L'importance d'une transformation managériale préalable à un projet RSE vaut également pour les programmes d'aide à la conciliation. Nos études s'intitulant *« Employee attitudes towards employer-sponsored child care: Evidence from France », « À quelles conditions les salariés adhèrent-ils à un projet de crèche ? », « Programmes d'aide à la conciliation vie professionnelle - vie personnelle : ce que l'analyse des identités au travail nous révèle »* publiées respectivement dans *Indian Journal of Industrial Relations, Travail et Emploi, Management et Avenir* montrent que l'adhésion à un projet de conciliation vie professionnelle – vie personnelle est étroitement subordonnée à la mise en place d'une politique managériale soucieuse du travail réel des salariés.

L'étude s'intitulant « *À quelles conditions les salariés adhèrent-ils à un projet de crèche ?* » publiée en 2009 et figurant en annexe explique précisément pourquoi un projet RSE, en l'occurrence un projet de cofinancement d'une crèche associative, ne peut pas être séparé du management. Une enquête qualitative (36 entretiens semi-directifs) et quantitative (administration d'un questionnaire aux 650 salariés du centre commercial) a été menée auprès des salariés d'un centre commercial français composé d'un hypermarché et de quarante neuf boutiques marchandes.

Cette enquête s'est appuyée sur la classification des réponses organisationnelles apportées par les entreprises aux difficultés de conciliation entre les sphères professionnelle et privée : la *« séparation »*, l'*« intégration »* et le *« respect »* (Kanter, 1977 ; Orthener et Pittman, 1986 et Kirchmeyer, 1995). L'entreprise met en œuvre le principe de séparation lorsqu'elle refuse de tenir compte des difficultés de la vie personnelle des salariés. Elle met en œuvre la logique de l'intégration lorsqu'elle supprime la frontière entre les vies professionnelle et personnelle en proposant des services : services d'aide à la garde d'enfants, implantation ou financement partiel d'une crèche d'entreprise, services de lavage de voitures, pressing et repassage, conseil juridique et financier, livraison d'alimentation, etc. Le principe de respect préconisé par Hall

et Richter (1998) consiste à aider les salariés à assumer leurs responsabilités professionnelles en prenant en compte les contraintes personnelles et en accordant des horaires flexibles.

Notre étude dévoile qu'un « respect » insuffisant nuit à la perception positive d'une mesure de financement d'une crèche associative relevant du modèle de l'intégration. En effet, les salariés qui se plaignent d'une logique de respect défaillante ont tendance à trouver le projet superflu et incohérent, dans la mesure où il ne permet pas de régler les difficultés quotidiennes liées à l'organisation du travail.

> Les problèmes les plus fréquemment évoqués par les non cadres concernent l'absence d'horaires variables et l'impossibilité de faire moins d'heures ou de prendre des jours de congés ou de temps partiel le mercredi, sans que ces rigidités soient nécessairement justifiées par les exigences organisationnelles : « J'ai demandé à mon chef si je pouvais faire moins d'heures le mercredi à cause de mes enfants et de compenser sur les autres jours de la semaine. Certains de mes collègues étaient prêts à travailler plus le mercredi pour m'arranger. Mais le chef a refusé de manière catégorique en disant que si on commence à s'occuper de la vie personnelle des uns et des autres on ne s'en sort plus. Et voilà que maintenant j'apprends qu'on veut financer une crèche associative. C'est quoi la logique ? » [employée libre-service]. Les difficultés exprimées par les cadres sont liées aux objectifs à atteindre et aux réunions tardives : « On a des objectifs très précis et ambitieux à atteindre. Qu'on nous laisse au moins libres de la façon d'organiser notre temps de travail » [jeune chef de rayon].

Ainsi, dans un contexte organisationnel où les managers renoncent aux pratiques de respect, un projet relevant de la logique d'intégration est perçu comme illusoire, coupé de la réalité du travail, et renforçant le processus de déni du sens au travail.

1.3.2. Les dangers de la démarche délégative

Les pratiques participatives peuvent être utilisées à des fins instrumentales en suggérant des améliorations organisationnelles fictives (Daniellou, 2008). Mais ce sont surtout les pratiques délégatives au cœur de l'actualité organisationnelle en raison de la taille croissante des organisations qui sont l'objet de notre étude.

Au même titre que la démarche RSE, la démarche délégative qui reconnaît le pouvoir et accorde du pouvoir aux niveaux inférieurs (Courpasson, 2005) peut être un procédé organisationnel qui, malgré les apparences, renforce le déni du sens au travail. L'une des manifestations les plus fréquentes est l'octroi d'une autonomie au travail, procédé d'autant plus pernicieux qu'il fait plutôt l'objet d'un consensus dans la littérature sur la santé au travail.

En effet, dans le modèle de Karasek (1979), la faible autonomie décisionnelle est décrite comme une source majeure de *job strain* au sein des organisations. Ce qui crée du stress, c'est non seulement la demande psychologique, c'est-à-dire la charge de travail et les contraintes de temps, mais aussi et surtout le fait de ne pas disposer de la liberté d'action souhaitée. Parmi les causes organisationnelles analysées par Dejours (1998), on peut également relever, aux

côtés de la charge de travail et du sentiment de précarité, les responsabilités accrues que les salariés doivent affronter sans être associés à la prise de décision ou avoir le choix des moyens à utiliser. C'est pour répondre à ce déficit d'autonomie que se sont développés les nouveaux modes de management, en particulier l'*empowerment* ou le management délégatif. Ainsi, le sentiment *« d'accomplissement »* (McClelland, 1975) ou *« d'autodétermination »*, défini par Deci et Ryan (1985) comme le sentiment de pouvoir initier et réguler ses propres actions, non seulement constitue une source d'épanouissement et de réconfort mais aussi donne aux salariés le sentiment de contrôler leur environnement.

L'une de nos études concerne pour cette raison l'incidence positive de l'autonomie dans l'organisation du travail sur le sentiment de sécurité de l'emploi. Il s'agit d'une étude quantitative s'intitulant *« Autonomie des salariés, participations aux décisions et sentiment d'insécurité : une analyse de la petite entreprise dans 25 pays européens »* publiée en 2010 dans la *Revue Internationale des PME*. Fondée sur des données constituées à l'occasion de la deuxième vague de l'*European Social Survey (ESS)* menée entre 2004 et 2005 au sein de 25 pays européens, cette étude révèle que la corrélation positive entre les pratiques offrant aux salariés la possibilité d'organiser leur journée de travail et le sentiment de sécurité est particulièrement forte dans les entreprises de moins de 25 salariés. Nous observons donc que l'autonomie dans l'organisation du temps de travail est appréciable dans les structures à dimension réduite, dans la mesure où elle serait perçue comme une marque de confiance émanant directement de la personne du dirigeant. Les salariés évoluant dans ces entreprises seraient d'autant plus sensibles à l'autonomie qui leur est accordée qu'ils auraient dans certains cas choisi ce type d'entreprise afin d'échapper aux lourdeurs bureaucratiques et processuelles. Dans les plus grosses structures en revanche, notre étude montre que le sentiment de sécurité lié à l'autonomie est moindre.

On peut supposer qu'un octroi d'autonomie dans l'organisation du temps de travail n'est pas nécessairement une source de réconfort dans les entreprises de plus grande taille, lorsque la Direction s'évertue à instaurer une idéologie de l'excellence, génère une course à la performance, une volonté d'adopter les comportements recherchés et de se surinvestir. En rassemblant les salariés autour de ce qui est présenté comme un « projet d'entreprise » et en leur accordant une autonomie supplémentaire, la Direction peut augmenter les objectifs et effacer tout esprit contestataire. En d'autres termes, dans un cadre favorable à l'autonomie, le savoir-être basé sur un comportement de surinvestissement peut dominer, voire parfois remplacer le savoir-faire.

1.3.3. Les dangers de la démarche qualité

La démarche qualité peut être également illusoire, lorsqu'elle est purement normative, négligeant le travail réel des acteurs nécessaire à la réussite de la démarche. Notre étude qui a pour titre *« Organisation du travail et démarche qualité. Le cas du secteur caisses d'un hypermarché »* publiée dans la *RGRH* en 2010 et figurant en annexe de cette note de synthèse,

a pour objet les difficultés de mise en œuvre d'un dispositif d'amélioration de la qualité des services dans le secteur caisses d'un hypermarché, lorsqu'aucune mesure d'accompagnement auprès des opérateurs n'a été entreprise. Les entretiens semi-directifs menés auprès du directeur, des managers intermédiaires et de 25 caissières visent à mieux comprendre le malaise social consécutif à la mise en place de la démarche qualité.

> Il s'agissait en l'occurrence d'améliorer le service aux clients en mettant en place trois mesures : une extension des heures d'ouverture du magasin ; l'octroi de services supplémentaires ou avantages ; l'initiation du client mystère afin d'apprécier la qualité de la prestation de service.
>
> L'année qui a suivi le lancement des actions en faveur de l'amélioration des services a été marquée par une augmentation conséquente du taux de démission et du taux d'absentéisme dans le secteur caisses. Les caissières avaient le sentiment que la hiérarchie décisionnaire méconnaissait leur travail réel, en particulier la gestion des incidents techniques et la gestion des mécontentements des clients. Elles reprochaient à la direction d'avoir mis en place de nouveaux standards au nom de la qualité en ne donnant pas les moyens nécessaires à l'amélioration de la qualité. Les membres de la direction, quant à eux, mettent les difficultés d'adaptation sur le seul compte de l'absence d'ambition stratégique des caissières : « Il n'y a pas de choix : soit on progresse, soit on subit la concurrence (qui est rude). Penser le développement, stratégie, positionnement, elles ont du mal. C'est à nous de leur expliquer, expliquer, expliquer » [Directeur].
>
> L'étude montre que le malaise social consécutif à la mise en place d'une démarche qualité est principalement dû à la rigidité de l'organisation du temps de travail, une formation insuffisante sur les incidents et sur les mesures prises, l'inadéquation des modes de contrôle fondés sur les seuls indicateurs de productivité, c'est-à-dire le nombre d'articles passés à la minute et de clients servies à l'heure.

Thévenet (2000, p. 128) parle d' *« effets pervers, quand le respect du standard et de la procédure devient l'objectif, quand le respect des processus casse progressivement toute créativité et initiative (…) »*. L'argument clé utilisé par la direction pour justifier la mise en place de nouveaux standards est la réponse aux besoins réels du client. Or, une instrumentalisation du client pour imposer une démarche qualité est périlleuse lorsqu'elle ne s'accompagne pas d'une réorganisation du travail des salariés en contact direct avec les clients.

Nos travaux ne remettent pas en cause la pertinence de l'outil stratégique que représente l'approche qualité, mais montrent que, coupées d'une analyse de l'activité réelle de travail et se bornant à promouvoir ce que Chanlat (1990, p. 5) appelle la *« conception instrumentale, adaptative, voire manipulatrice de l'être humain »*, les démarches qualité peuvent constituer une illusion.

Conclusion de la première partie

Le travail ainsi que le sens au travail peuvent être déniés lors de l'émergence d'une spirale négative dont on a vu que les causes résident à la fois dans les contraintes externes, le déficit managérial, la culture managériale.

Dans un tel contexte organisationnel, les discours et pratiques responsables, délégatives et qualité peuvent être contre-productifs. Ces démarches risquent d'être perçues comme des moyens de concentrer les esprits sur des valeurs mobilisatrices - le bien-être, l'autonomie, la conciliation vie professionnelle - vie personnelle, le service aux clients, l'égalité des droits - afin de dissimuler le déni du sens au travail. Elles participeraient à ce que Legendre (2007) appelle le phénomène de « *théâtralisation de l'entreprise* » consistant à orchestrer des récits exclusivement positifs sur l'entreprise.

Clot et Litim (2003) avaient déjà montré le danger de reporter la gestion du sens sur « *un intermédiaire, un tiers – éthico-spirituel – qui dirait le bien et le mal pour le bien commun* » (p. 1400). Si la formalisation éthique ainsi que les démarches qualité, RSE ou délégatives ne visent qu'à donner du sens là où les activités de travail ne sont plus en mesure de délivrer tout leur sens, le divorce entre management et travail s'accroît. Le déni du sens au travail se renforce.

Le travers des démarches faussement responsables, délégatives et qualité est d'interdire le désaccord : dès lors que l'entreprise agit avec des intentions apparemment bonnes, le désaccord est perçu par la majorité comme toxique ; les conflits de travail sont assimilés à de la violence qui doit être étouffée. Les ressentiments, frustrations et tensions sont refoulés (De Gaulejac, 2011), risquant alors de resurgir sous forme de violence arbitraire. Les discours contradictoires se démultiplient, et dans les plus grosses structures surgissent des paradoxes : on parle de qualité du service, mais le seul critère de décision est la rentabilité financière ; on parle de travail en équipe, mais l'évaluation des performances est individuelle et la compétition entre les individus est fortement valorisée ; on parle d'autonomie, alors que les méthodes de travail sont formatées ; on sollicite l'engagement, mais on suggère que les individus peuvent être licenciés, ou du moins, que leur fidélité n'est pas l'objet des préoccupations de l'entreprise, induisant un sentiment d'insécurité.

Ces paradoxes sont grandement liés aux tensions qui opposent ce que Quinn et Rohrbaugh (1981) appellent les orientations internes et externes. Si le management privilégie l'orientation externe, et en particulier le modèle de définition rationnelle des objectifs centré sur la productivité et l'efficience, il a tendance à délaisser l'orientation interne, et notamment le modèle des relations humaines centré sur le développement des ressources humaines et l'harmonie interne. Denison, Hoojberg et Quinn (1995) évoquent la nécessité d'un ajustement constant entre ces tensions contradictoires.

Cet ajustement est rendu difficile en cas de déficit managérial, qu'il prenne l'une ou l'autre des formes extrêmes suivantes : l'autoritarisme centré sur les résultats visibles, et générant un déni vertical du travail réel[2] ; le « laisser-faire » occasionnant un flou dans la répartition du travail et des responsabilités, une perte de légitimité des responsables de service non soutenus par la hiérarchie et un déni horizontal du travail réel ; le « management pervers » (Hirigoyen, 2014) essentiellement marqué par la contradiction entre le déficit managérial et le discours officiel bienveillant et flatteur ainsi que l'existence d'un code de déontologie souvent irréprochable. Le management pervers crée des pathologies narcissiques en survalorisant l'image des individus professionnel, relationnel, autonome et engagé d'un côté, et en déniant le travail réel de l'autre. Flattant le seul « faux self », c'est-à-dire l'image, l'organisation créé une perte de sens à la mesure de la survalorisation narcissique.

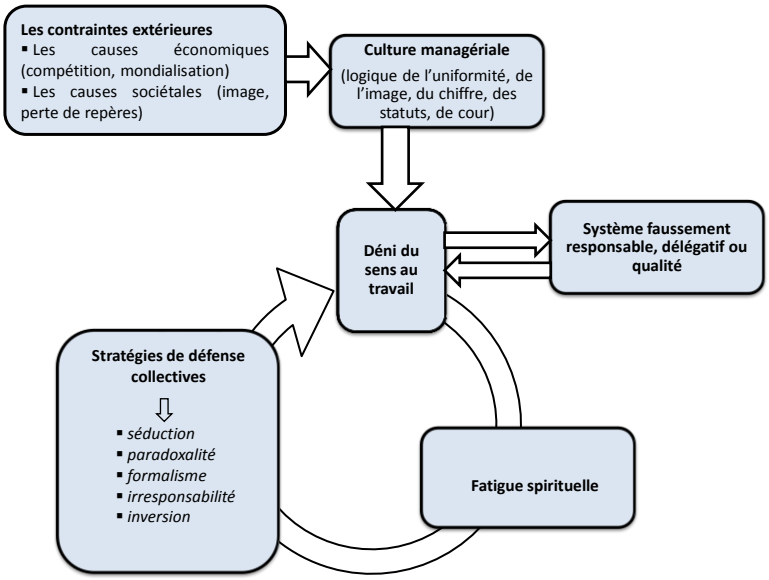
C'est ce que nous avons appelé la « fatigue spirituelle » dans un chapitre qui lui est consacré, et qui sera publié en 2015 dans le Dictionnaire de la fatigue. La fatigue spirituelle est liée à un manque, un manque de sens, que l'on cherche parfois vainement à combler par un trop d'investissement narcissique. On dit souvent que le burn-out est la maladie du « trop » (Chabot, 2013), trop de travail, trop de compétition, trop d'exigences financières, trop d'objectifs irréalisables. On pourrait parler d'un « trop » vide de sens, ou plus simplement, d'un manque de sens. Il n'y a pas qu'une fatigue quantitative par excès, il y a une fatigue qualitative liée à un manque. La fatigue spirituelle au travail survient lorsqu'il n'est plus possible pour l'homme d'éprouver ce qu'il est profondément, parce qu'il renonce à donner du sens ou parce qu'il donne un sens illusoire.

Le schéma suivant vise à mettre en évidence les principaux résultats retenus dans cette première partie.

[2] Le harcèlement managérial vient d'être reconnu par la jurisprudence. Un arrêt de la Cour de Cassation du 3 février 2010 évoque un « *management par objectifs intensifs et de conditions de travail extrêmement difficiles se traduisant par la mise en cause sans motif des méthodes de travail notamment par des propos insultants et un dénigrement au moins à deux reprises en présence de collègues et ayant entraîné un état de stress majeur nécessitant un traitement et un suivi médical* ».

Schéma synthétique de la première partie de la note de synthèse :

Spirale négative du déni du sens au travail



Le management est absent de ce schéma, puisque le déni du sens au travail repose sur un fort déficit managérial. En montrant que même les démarches responsables, délégatives et qualité peuvent renforcer le processus de déni du sens au travail, le risque est de donner l'impression qu'il est difficile pour les managers d'y échapper. Ces derniers se retrouveraient malgré eux des acteurs passifs du système… Ils seraient inexorablement à la fois responsables et victimes du déficit managérial au cœur de la perversion organisationnelle.

Or, mon propos n'est résolument pas fataliste. Nous avons observé que certaines démarches responsables ou délégatives peuvent être fructueuses lorsqu'elles s'inscrivent dans le cadre d'un management fort. Il se peut donc que le management puisse transformer cette spirale négative en cercle vertueux.

C'est pourquoi j'appréhende dans la deuxième partie les fondements théoriques, anthropologiques et philosophiques, d'un management qui prend part au processus de réhabilitation du sens au travail et ne se laisse pas absorber par le déploiement des faux systèmes et des stratégies de défense.

2. Management et sens au travail : les fondements

Les fondements d'un management qui aide les salariés à donner sens au travail ne sont pas uniquement à rechercher dans la littérature en sciences de gestion. En effet, celle-ci est plutôt structurée autour d'une logique instrumentale : pour le salarié qui voit le travail comme un instrument permettant d'obtenir une rétribution matérielle ou symbolique ; pour l'employeur qui considère le travail comme un moyen d'atteindre des résultats pour l'entreprise (Thévenet et Vachette, 1992). Même la notion de contrat psychologique, selon laquelle le salarié s'investirait dans son travail, dans la mesure où il attend à plus ou moins long terme un équilibre entre sa contribution et ses rétributions matérielles ou affectives, peut se percevoir comme une déclinaison d'une théorie de l'échange. Pour Rousseau (1989, p. 81), le contrat psychologique renvoie aux « *croyances d'un individu concernant les termes et les conditions d'un accord d'échange réciproque entre lui-même et une autre partie : l'entreprise* ». Dans une perspective qui encastre le travail dans une série d'échanges et d'attentes réciproques entre deux parties, la question du sens au travail risque d'être traitée de façon parcellaire.

Aussi, je préfère me tourner vers la philosophie afin d'identifier les fondements théoriques d'un management qui permettrait aux salariés de donner sens à leur travail. Comme nous l'exprimons dans le chapitre intitulé « *Philosophie du management* » qui sera publié en 2015 dans un ouvrage se dénommant *Dynamique humaine de l'organisation*, ceux qui se sont intéressés au management sous un angle philosophique se sont plutôt focalisés sur les questions éthiques. Dans le domaine de l'éthique appliquée, il est usuel de distinguer deux courants dominants et concurrents : les approches conséquentialistes et les approches déontologiques. L'approche conséquentialiste amène le manager à mesurer le bien et le mal que peuvent générer ses actions avant de choisir l'action pour laquelle le ratio bien sur mal est le plus élevé. L'approche déontologique amène le manager à tenir compte de principes déontologiques afin de choisir l'action en fonction de critères *a priori*, c'est-à-dire en termes de droit, de devoirs, d'obligations ou de justice. Cette dimension éthique du management est bien connue et alimente une littérature foisonnante. La philosophie du management serait une autre question, plus novatrice, dont notre analyse contribue à poser les jalons.

Pour ce faire, j'ai démantelé la vision la plus répandue, une vision plutôt négative et historique du travail, dont les justifications sont multiples. On rappelle l'étymologie latine du mot *trepalium*, déformation de *tripalium*, instrument formé de trois pieux, deux verticaux et un placé en transversale, auquel on attachait les animaux pour les ferrer ou les soigner, ou les esclaves pour les punir. On évoque également la conception grecque selon laquelle le travail est essentiellement un travail manuel visant à pourvoir aux besoins de la vie (Platon, *Apologie de Socrate*, 22 d). Le travail même intellectuel serait défini restrictivement comme une activité restreignant la liberté. Les philosophes grecs réprouveraient le travail non pas pour l'activité en soi, mais pour l'asservissement à la sphère du besoin qu'elle implique. Le travail serait un instrument du cycle infernal du besoin, de sa satisfaction et de la renaissance

éternelle de nouveaux besoins (Aristophane, *Cavaliers*, 737-740 pour Cléon ; *Nuées*, 1065 pour Hyperbiolos). Dans ce même regard négatif porté sur le travail, on utilise le livre de la Génèse pour démontrer que le travail est perçu comme une conséquence du péché originel selon laquelle Adam est *« condamné à gagner son pain à la sueur de son front »*.

Cette représentation négative du travail est tronquée, occultant la réalité complexe que la notion de travail recouvrait déjà.

Une analyse plus approfondie de l'univers étymologique révèle que les différents usages du mot travail n'évoquaient pas la torture, mais plutôt l'immobilisation ou la contrainte. Aussi, comme le montre Pierre-Yves Gomez (2013) dans son livre *Le travail invisible, enquête sur une disparition, « dériver le mot travail d'un instrument de torture est un raccourci trompeur mais aussi un artifice idéologique. (…) Ainsi une conception doloriste du travail se fabrique une (fausse) origine savante* » (p. 152). Non que la souffrance soit inexistante, mais le travail même dans son sens étymologique ne lui est pas réductible.

La conception grecque est également l'objet d'une représentation caricaturale, car le travail des artisans n'était pas nécessairement mésestimé. De nombreux auteurs antiques soulignent la connaissance et le mérite des artisans détenteurs d'un authentique savoir et qui œuvrent pour le bien de la cité. Cette estime s'exprime indirectement dans le recours fréquent que Socrate fait à des exemples et à des modèles empruntés à la sphère de l'artisanat. Elle s'exprime notamment lorsque, cherchant à réfuter l'oracle de Delphes, il tente de découvrir quelqu'un qui serait plus savant que lui. Dans sa quête, Socrate va ainsi consulter « *ceux qui travaillent de leurs mains* », convaincu de « *trouver en eux des hommes qui savent quantité de belles choses* » (Platon, *Apologie de Socrate*, 356 av. J.C., 22 d).

Quant aux écritures bibliques, privées d'une interprétation théologique, elles peuvent donner lieu à une conception non seulement fausse mais aussi contraire au message délivré. On oublie que le travail appartient à la condition originelle de l'homme et précède sa chute : « *Dieu prit l'être humain et le plaça dans le jardin d'Eden pour le cultiver et pour le garder* » (Génèse 2,15). La perte de liberté est une punition que l'homme s'inflige, dès lors qu'il choisit de se focaliser sur son pouvoir en goûtant à *« l'arbre de la connaissance du bien et du mal »*, c'est-à-dire en décidant seul de ce qui est bon (Génèse 2, 17).

À l'opposé de cette conception négative, un autre discours plus positif sur le travail, et donc sur le sens au travail, se développe. C'est ce discours que j'ai retenu dans le cadre de la rédaction de cette note de synthèse, dans la mesure où il examine la question de l'articulation nécessité du travail / liberté au travail et permet d'offrir des fondements anthropologiques et philosophiques pour le management. De même, aux côtés de cette analyse philosophique, il existe quelques travaux en sciences de gestion fondés sur les théories du don et du sens qui intègrent ces mêmes questionnements, et dont mes publications proposent une synthèse.

2.1. Fondements anthropologique et philosophique

J'ai choisi de privilégier les courants philosophiques qui admettent l'idée d'une hominisation de l'homme par le travail. Cette idée selon laquelle le travail pourrait permettre à l'homme de devenir plus homme figure, quoique de façon très différente, dans différents courants philosophiques, en particulier dans la philosophie marxiste et dans la philosophie thomiste.

Dès lors que l'homme au travail ne devient homme, et donc ne devient libre, que s'il peut donner un sens à son travail, deux questions structurent la pensée sur le sens au travail. Qu'est-ce qu'une anthropologie du travail qui permettrait à l'homme de devenir plus homme ? Qu'est-ce qu'une philosophie du (sens) ?

2.1.1. Fondement anthropologique

Qu'est-ce qu'une anthropologie du travail telle que le travail hominise l'homme ?

Cette question anthropologique est souvent abordée à l'occasion d'une tout autre interrogation : le travail est-il ou non un invariant anthropologique ? En d'autres termes, le travail est-il une caractéristique commune de toute société humaine ? S'opposent alors les essentialistes pour lesquelles le travail est l'essence de l'homme, et les historicistes pour lesquelles le travail d'aujourd'hui dans nos sociétés occidentales ne correspond en rien au travail d'hier et des cultures voisines.

Pour les uns, le travail est une catégorie anthropologique : « *Le travail est comme le langage, une catégorie anthropologique générale, sans laquelle ne peuvent être pensés ni le processus d'hominisation, ni la spécificité de l'homme* » (Bidet, cité dans Dominique Méda, 1998, p. 21).

Pour les autres, il est inutile de voir en quoi le travail serait un invariant anthropologique, car « *la mise en évidence de la réelle rupture qu'a représentée la naissance du travail tel que nous le connaissons actuellement (…) paraît infiniment plus féconde qu'une approche qui porte attention aux continuités historiques dans le but de dégager un contenu permanent à la notion de travail »* (Gollain, 2000, p. 110).

Ces deux visions du travail ne me semblent pas incompatibles, encore moins opposées, puisque l'objet de l'analyse est différent. Les historicistes refusent de faire du travail un invariant anthropologique, parce que l'objet de leur analyse est celui de la mouvance historique. Ils ne pénètrent nullement dans l'ordre de la pensée des essentialistes qui regardent la réalité vécue par l'humanité. Quant aux essentialistes, à force de vouloir regarder les éléments communs du travail, ils risquent de perdre de vue les spécificités contemporaines du travail salarié et non salarié.

Aussi, ce qui nous fait basculer du travail invariant anthropologique au travail variant anthropologique tient en partie à la vision du travail que nous retenons. C'est donc moins de

savoir si le travail est un invariant anthropologique que de savoir comment articuler la nécessité économique et la liberté humaine qui est l'objet de ma réflexion.

En effet, il y aurait un danger à réduire le travail à la nécessité économique. Cela reviendrait à adopter une définition exclusivement économique du travail, qui serait alors une activité rémunérée permettant la production de biens et de services. À l'inverse, il y aurait un risque à considérer le travail exclusivement comme une œuvre de création ou de réalisation de soi : on perdrait de vue la nécessité économique comme l'une de ses caractéristiques.

Deux philosophes ont inspiré mes recherches en sciences de gestion, car ils ont articulé la nécessité économique et la liberté au travail sans les opposer : Thomas d'Aquin et Simone Weil.

Philosophe et théologien du XIIIème siècle, Thomas d'Aquin met en évidence les vertus du travail. Le but principal du travail qui lui confère son caractère nécessaire consiste à assurer la subsistance pour l'homme comme pour la société. Mais pour Thomas d'Aquin, le travail ne permet pas seulement de subvenir aux besoins matériels, il permet également de *« supprimer l'oisiveté »*, de *« réfréner les mauvais désirs en macérant le corps »* et il rend possible l'aumône qui est une action de charité (*Somme théologique*, 1273, Question 187, article 3). D'un travail trop souvent considéré comme une servitude, on passerait ainsi à un travail source de liberté, puisque le travailleur se libère d'une certaine manière des appétits sensibles en apprenant à différer leur jouissance. Le travail est également valorisé sur le plan anthropologique, puisqu'il s'agit, aux yeux de Thomas d'Aquin, d'une activité conforme à l'ordre de la nature et à la volonté divine. L'homme est pourvu d'une constitution lui permettant d'acquérir par sa technique de quoi assurer sa subsistance matérielle. L'homme a donc une vocation spécifique au travail, à la fois matérielle et spirituelle.

Au XIXème siècle, Simone Weil va jusqu'à parler du rôle clef du travail dans la réalisation de soi et la liberté. Selon elle, le travailleur réalise la condition humaine. Weil évoque deux nécessités, la nécessité du travail d'une part et la confrontation du travail avec la nécessité d'autre part. Parler de la nécessité du travail, c'est dire que le travail est nécessaire pour parvenir à gagner sa vie : « *Il y a dans le travail des mains, en général dans le travail d'exécution, qui est le travail proprement dit, un élément irréductible de servitude que même une parfaite équité sociale n'effacerait pas. C'est le fait qu'il est gouverné par la nécessité, non par la finalité. On l'exécute à cause d'un besoin, non en vue d'un bien ; parce qu'on a besoin de gagner sa vie, comme disent ceux qui y passent leur existence. On fournit un effort au terme duquel, à tous égards, on n'aura pas autre chose que ce qu'on a, sans cet effort, on perdrait ce qu'on a.* » (Weil, *Condition ouvrière*, 1951, p. 355). Mais la plupart du temps, lorsque la philosophe lie travail et nécessité, c'est dans un autre sens. Le travail devient une occasion privilégiée pour l'homme de répondre aux nécessités du monde. Une vie sans travail serait dès lors vide de sens. Ainsi, le travail est, ou du moins, il devrait être le lieu de l'accomplissement spirituel de l'homme ainsi qu'un lieu politique par excellence (lieu de

confrontation et d'affrontement des valeurs). Chez Weil, tout comme chez Thomas d'Aquin, il n'y a pas de séparation entre la nécessité matérielle et la dimension spirituelle, entre « *la pesanteur et la grâce* ».

Dans la lignée de la réflexion délivrée par les deux philosophes, je souscris à cette idée selon laquelle le travail peut être humanisant, ayant du sens, libérateur. J'envisage donc le travail comme une catégorie anthropologique, c'est-à-dire comme une activité qui caractérise l'homme en propre et qui le libère. Il reste alors à identifier ce qui caractérise l'homme en propre et le libère. De quelle anthropologie s'agit-il ?

Pour reprendre les termes de Godbout (2000) qui oppose l'*homo oeconomicus* et l'*homo donator*, ainsi que l'analyse de Chanial (2011) qui distingue l'*homo reciprocus* et l'*homo donator*, je choisis de m'appuyer sur une anthropologie large et non restrictive de l'homme qui présente ces deux facettes humaines.

L'*homo donator* a besoin de donner pour donner du sens à son travail et à sa vie. Il donne et se donne à son travail, ce que Godbout (2007) appelle « *une sorte de pulsion du don* » (p. 44). Dans une étude publiée en 2011, je parle d'un *don existentiel* qui « *permet au donneur d'être qui il/elle est et non qui il/elle devrait être pour les autres* » (2011, p. 69). Ce don existentiel fait référence à une dimension métaphysique du don de soi qu'il est possible de mieux comprendre en s'appuyant notamment sur les développements d'Ide (1997). Selon cet auteur, tout homme est précédé par un don gratuit, car nul homme n'est à lui-même sa propre cause. Être libre, c'est être donné à soi. La liberté est don à soi. Le don de soi est un acte par lequel l'individu s'accomplit en se donnant. Cette conception métaphysique s'attache à penser le don avec l'homme, et non pas sans l'homme en soulignant le don à soi, et le don de soi, au cœur du don.

L'*homo reciprocus* a besoin d'échanges, de réciprocités pour établir du lien social. Il ne s'agit pas d'une réciprocité juridique ou du don / contre-don maussien dont la littérature en sciences de gestion s'est emparée. Il s'agit, selon moi, de ce que Misrahi (2011, p. 113) appelle la *réciprocité existentielle*. Cette réciprocité existentielle s'appuie sur le besoin de relation, relation par laquelle chacun peut se décentrer de soi-même et affirmer le primat de l'autre. Il y aurait un besoin de relation comme il y aurait un besoin de don. Cette réciprocité existentielle a vocation à élever l'homme, car elle amène à reconnaître que l'autre est tout à la fois un être semblable à soi-même, et un être différent, singulier, autonome et indépendant. Le travail peut être une occasion de vivre cette réciprocité existentielle.

Ainsi ma recherche en sciences de gestion a-t-elle été guidée par cette pensée selon laquelle ce qui caractérise l'homme en propre et le libère réside dans la coexistence de ces deux besoins, don existentiel et réciprocité existentielle. Par le don existentiel, don de soi, l'homme exprime une tension vers l'autre. Par la réciprocité existentielle, l'homme exprime une démarcation de soi au profit de l'autre. Autrement dit, l'homme est anthropologiquement don

et échange. Par le don, il agit pour l'autre. Par l'échange, il agit avec l'autre. Le travail est une occasion privilégiée par laquelle l'homme peut agir pour et avec l'autre.

On peut objecter qu'une telle anthropologie du travail est idéaliste, occultant que la gratuité et la réciprocité sont sources d'illusions et de blessures dans une sphère de contraintes économiques. Mais comme l'analyse Bruni (2014) dans son ouvrage intitulé « *La blessure de la rencontre. L'économie au risque de la relation* », l'illusion réside bien davantage dans le fait de croire qu'il serait possible de rencontrer un autre qui ne nous blesse pas et que le marché serait capable de nous faire vivre en commun sans relation à l'autre et sans douleur.

Aussi, dans notre perspective anthropologique, le sens au travail ne réside pas dans le développement d'un avoir pour soi ou pour l'entreprise mais dans la réalisation de dons gratuits et de réciprocités dont l'être humain a besoin pour exister. Seul un travail qui rend à la fois possible la gratuité et la réciprocité peut être source de liberté et objet de sens.

2.1.2. Fondement philosophique

Peu de philosophes ont posé explicitement la question du sens que l'homme donne au travail. J'ai écarté certains courants philosophiques qui établissent que le sens au travail est impossible. Pour cette raison, je ne souscris pas à la distinction opérée par Hannah Arendt (*Condition de l'homme moderne*, 1958) entre l'action, le travail et l'œuvre. Pour cette philosophe, l'action, dans la mesure où elle se consacre à fonder et à maintenir des organismes politiques, crée la condition du souvenir, c'est-à-dire l'Histoire. Le travail assure la survie de l'individu mais aussi celle de l'espèce. Dès lors que le produit du travail est destiné à être consommé, la loi du travail est la reproduction infinie des objets et des actes accomplis pour satisfaire les besoins. Le travail est donc pour Hannah Arendt une activité répétitive et circulaire : répétitive car celui qui travaille répète toujours les mêmes gestes ; circulaire car il est soumis au cycle besoin / consommation. Contrairement au produit du travail, l'œuvre confère une certaine permanence et une durée au caractère fugace du temps humain. Tandis que le travail enferme l'homme dans un consentement à la nature, l'œuvre l'arrache à l'écoulement du temps et le délivre de l'empire de la nécessité. Gratuite et non nécessaire, l'œuvre arrache l'homme à sa triste condition et atteste de son aptitude à penser et à se libérer de la matérialité. Le travail n'étant pas pour Hannah Arendt une source de liberté, je ne me suis pas appuyée sur sa proposition philosophique.

Je n'ai pas non plus retenu les philosophies pour lesquelles le bonheur est impossible. Une telle vision négative et pessimiste de la vie est dans de nombreuses thèses, y compris dans les doctrines existentialistes de Heidegger et de Schopenhauer (Misrahi, 2011). J'ai donc privilégié les doctrines existentialistes qui ont explicitement pour objet une conception positive du sens de la vie. L'existentialisme de Mounier (1936 ; 1947 ; 1949 ; 1968), à la différence des autres courants existentialistes, introduit le concept de transcendance, qui renvoie à une expérience de dépassement et de débordement. Comme nous y invite Mounier dans son *Introduction aux existentialismes* (1947), nous n'écartons pas non plus

l'existentialisme de Nietzsche, car s'il comporte une acceptation de la souffrance, il s'est construit contre le nihilisme négatif. Nietzsche partage avec le personnalisme chrétien l'idée qu'on ne peut décrire l'existence sans disposer auparavant d'une conception de l'existence. Ces différents existentialismes que nous mettons en perspective, athées et chrétiens, ont ceci en commun qu'il y a d'abord à se forger une conception du sens de la vie pour pouvoir dans un deuxième temps l'éprouver. J'évoque également Marx, souvent cité par Simone Weil, au motif qu'il a traité de façon explicite et positive la thématique du sens au travail.

À partir d'une analyse comparée du courant marxiste et des courants existentialistes de Nietzsche et de Mounier, je retiens trois approches philosophiques du sens : changer le monde ; accepter le monde ; être en relation avec le monde.

● Changer le monde

Au XIXème siècle, la visée transformatrice du travail, « *liberté créatrice* » par laquelle l'homme va changer le monde dans lequel il se trouve, a profondément marqué l'histoire de la philosophie et constitue un fondement possible du sens au travail. Pour Hegel, le travail permet à l'homme de s'extérioriser et de transformer la nature à son image. Dans la célèbre « *dialectique du maître et de l'esclave* » (*Phénoménologie de l'esprit*, 1807), l'esclave qui travaille pendant que le maître ne fait que consommer tout en demeurant dans l'oisiveté devient plus humain et plus puissant que son seigneur. Le travail est une des manières de spiritualiser le monde.

On retrouve la même visée transformatrice du travail chez Marx. Dans les *Manuscrits de 1844*, Marx définit le travail comme « *l'acte d'engendrement de l'homme par lui-même* » (p. 144). Quiniou (2006, p. 73) souligne d'ailleurs que pour Marx, « *le travail est à l'origine de l'hominisation de l'homme, en même temps que la base matérielle de son histoire, l'activité à laquelle les autres activités s'articulent* ». La métaphore de l'abeille et de l'architecte présentée par Marx dans *Le Capital* (1893) avant même sa présentation de sa théorie de l'exploitation révèle le statut anthropologique du travail, irréductible au seul cadre de sa gestion dans la société capitaliste : « *Nous supposons donc ici le travail sous une forme qui appartient exclusivement à l'homme. Une araignée accomplit des opérations qui s'apparentent à celles du tisserand, et une abeille en remontre à maint architecte humain dans la construction de ses cellules. Mais ce qui distingue dès l'abord le plus mauvais architecte de la meilleure abeille, c'est qu'il a construit la cellule dans sa tête avant de la construire dans la cire. Le résultat auquel aboutit le procès de travail était déjà au commencement dans l'imagination du travailleur, existait donc déjà en idée. Non pas qu'il effectue simplement une modification dans la forme de la réalité naturelle ; il y réalise en même temps son propre but, qu'il connaît, qui détermine comme une loi la modalité de son action, et auquel il doit subordonner sa volonté* ». Cette importance de la visée transformatrice dans la philosophie de Marx découle directement de l'héritage hégélien. En travaillant, l'homme ne se contente pas de transformer son environnement pour l'adapter à ses

besoins, il se transforme lui-même dans cette activité. Pour lui, « *travailler, c'est faire, et ce faisant, se faire* ». Activité finalisée, le travail suppose effort et contrainte : « *Le travail est d'abord un procès qui se passe entre l'homme et la nature, un procès dans lequel l'homme règle et contrôle son métabolisme avec la nature par la médiation de sa propre action. Il se présente face à la matière naturelle comme une puissance naturelle lui-même. (…) Mais en agissant sur la nature extérieure et en la modifiant par ce mouvement, il modifie aussi sa propre nature* » (Marx, *Le capital*, 1867-1883, p. 199-200).

S'inspirant de la philosophie d'Aristote, Marx désigne cette hominisation par le travail en employant le terme de *praxis* qui, à la différence de la *poiesis*, transforme le monde et en même temps, l'agent qui agit. Le travail comme *praxis*, c'est le travail qui permet à l'homme d'être lui-même et de s'élever.

Catégorie anthropologique permettant à l'homme d'accéder à sa propre humanité, le travail salarié tel qu'il est défini et organisé concrètement dans la société capitaliste ne remplit plus sa fonction mais conduit au contraire à un processus d'aliénation *(Manuscrits de 1844*, 1844*)*, phénomène triple selon lequel le travailleur devient étranger aux produits de son activité qui lui sont retirés, étranger à son activité de travail elle-même et enfin, étranger aux conditions de son activité qu'il ne maîtrise pas puisqu'il n'est pas propriétaire des moyens de production.

● Accepter le monde

Il y a une autre conception possible du sens, l'acceptation de l'instant présent et de la nécessité du monde sur laquelle nous n'avons aucune prise. Le travail n'est plus l'occasion de transformer le monde avec le projet de le rendre meilleur, mais celui de se réconcilier avec le monde. Cette réconciliation avec le monde s'opère dans une critique des illusions pour Nietzsche.

La vision du philosophe sur le travail diffère de l'anthropologie du travail précédemment énoncée. Le philosophe part de l'idée selon laquelle le travail est d'abord un moyen de subvenir à ses besoins. Le travail est une nécessité pour la survie biologique de l'individu et de l'espèce : « *Le besoin nous contraint à un travail dont le produit sert à satisfaire le besoin. La renaissance perpétuelle des besoins nous accoutume au travail*. » (Nietzsche, *Humain trop humain,* 1883, I, § 611).

Dès lors, l'appréhension du travail comme une distraction voire un plaisir ne peut être selon lui qu'une erreur. Si l'exercice d'une profession tend à devenir le centre de gravité de l'existence, phagocytant tous les autres pôles d'intérêts, ce n'est pas parce que le travail est source de plaisir, mais plutôt parce qu'il est une nécessité impérieuse et ne peut être évité.

Il dénoncerait même le travail pour autrui, qu'il appelle travail des esclaves, dont on ferait l'éloge en parlant mensongèrement de la « dignité » et des « bénédictions » du travail, et en soulignant l'utilité du travail. Dans sa pensée sur le travail (*Naissance de la tragédie*, 1872, § 18 ; *L'Etat chez les Grecs*, 1876-79 ; *Humain, trop humain*, 1876-1879, § 439, 611 ; *Aurore*,

1881, § 173, 206 ; *Le Gai savoir*, 1881-82, § 40, 42, 329 ; *Ainsi parlait Zarathoustra*, 1882-85 ; *Fragments posthumes*, 1882-88), Nietzsche montre que le travail a réussi à mettre « *la bonne conscience de son côté* » et à ériger le travail utile comme une valeur positive.

Mais ce qui nous intéresse chez Nietzsche dans le cadre de cette note de synthèse, c'est moins sa vision du travail que celle du sens de la vie fondée sur une critique de l'idolâtrie, car selon le philosophe, la recherche d'un idéal est un déni du réel. Sa critique de l'idolâtrie concerne la religion ou l'athéisme (Nietzsche, *Crépuscule des idoles*, 1889) mais aussi tous les dangers abordés dans ma première partie (chiffre, image, pouvoir), dans la mesure où ils seraient l'expression d'une volonté de croyance. C'est la folie des sens préétablis qui est source d'illusions. De même que Nietzsche explique que le christianisme s'est affaibli en donnant une place excessive à l'homme (Valadier, 2001), les organisations peuvent être également destructrices en valorisant l'homme surinvesti.

Nietzsche critique l'idéalisation en tant qu'elle accroît l'asservissement. En mettant en place une stratégie qui invite à idéaliser l'homme surinvesti, une organisation peut conditionner les individus, étouffer leur capacité de révolte et d'épanouissement et les détourner de leur humanité. Nietzsche montre que les idéaux peuvent entraver la liberté de conscience et le désir. Les individus épuisés par le travail sont incapables de se révolter et deviennent moins dangereux : « *une société où l'on travaille sans cesse durement jouira d'une plus grande sécurité : et c'est la sécurité que l'on adore maintenant comme divinité suprême* » (Nietzsche, *Aurore*, 1881, 173).

De ce point de vue, le travail n'a pas lieu d'être survalorisé, et doit être accueilli comme n'importe quel moment de la vie. En considérant que le temps qui importe est le temps présent qu'il convient de vivre pleinement, Nietzsche est le philosophe de l'acceptation du monde, le conduisant à proposer une éthique de l'éternel retour, selon laquelle il faudrait mener sa vie de telle sorte que l'on puisse souhaiter qu'elle se répète éternellement (*Le gai savoir*, 1881-82, § 341). C'est l'acceptation du réel, de l'instant présent pleinement vécu, qui a conduit Nietzsche à considérer comme possible l'authenticité existentielle que l'on retrouve dans cette citation célèbre : « *Tu dois devenir l'homme que tu es. Fais ce que toi seul peux faire. Deviens sans cesse celui que tu es, sois le maître et le sculpteur de toi-même* » (*Ainsi parlait Zarathoustra*, 1882-85). Le meilleur chemin pour y parvenir est de cultiver en soi ce qu'il y a de plus personnel, de plus différentiant.

● Être en relation avec le monde

Si les philosophes s'accordent sur le besoin de tout homme d'être en relation, allant jusqu'à définir l'homme comme un animal social par essence, peu d'entre eux sont allés jusqu'à voir dans le travail un moyen de développer cette indispensable relation à autrui, de la nourrir, de lui donner forme.

La relation aux autres comme sens donné à la vie est précisément une problématique qui oppose les courants existentialistes. Si Kierkegaard est le père de l'existentialisme chrétien, il n'a pas traité de façon positive la question du rapport à autrui. Le courant existentialiste le plus connu, celui que Sartre résume dans *L'existentialisme est un humanisme* (1946), ne pense le rapport à autrui qu'en faisant de l'autre un « *enfer* », c'est-à-dire une source de conflit, d'aliénation et d'assujettissement.

La vision existentialiste que nous retenons est celle de Mounier (1936 ; 1947 ; 1949 ; 1968), qui envisage l'individu comme un être de relations. Dès lors que l'homme a une vocation relationnelle, il peut « *voir en autrui non une menace de dépossession par le seul regard mais la chance de révélation à soi-même et d'ouverture à lui dans une attitude de disponibilité* » (1947, p. 12). C'est parce que dans la vision de Mounier, il y a un horizon de transcendance qu'il peut y avoir l'espoir d'une réconciliation entre les existants, et donc, un dépassement de soi, ouverture à l'autre, surabondance généreuse de la personne qui se traduit par un « *mouvement d'être vers l'être qui n'est consistant qu'en l'être qu'elle vise* » (p. 12).

Aussi, Mounier dénonce les règles de l'impersonnalité. Il critique l'existentialisme de Sartre selon lequel l'univers de l'existant serait réduit à une juxtaposition d'individus isolés, dont les décisions seraient arbitraires et incommunicables. Il dénonce ce monde du *il,* celui de l'individualisme, qui conduit à l'enfer sartrien, puisque la relation s'établit à la troisième personne. Il se méfie également du monde de l'*On,* celui-là même qui est caractérisé par l'indifférence, l'anonymat, l'absence d'idées ou d'opinions, un monde où il n'y a pas de prochain mais seulement des semblables interchangeables (Moix, 1960).

Dans les règnes de l'impersonnalité, l'individu est centré sur lui, en quête de sécurités égoïstes ; le premier souci du personnalisme est de le décentrer pour l'établir dans les perspectives ouvertes de la personne (Mounier, 1949). La personne n'est pas l'être, elle est mouvement d'être vers l'être. La personne est à la fois structure d'intériorité, centre d'initiative, d'affirmation et de liberté et être décentré tendu vers l'autre.

Pour quelle raison chez Mounier, l'expérience de la seconde personne est-elle constitutive de l'être ? D'une part, l'homme porte les autres en lui dès sa naissance, chargé d'hérédité. D'autre part, l'homme est un être de parole, de dialogue : « *je découvre moi-même et autrui dans et par la parole* » (Lacroix, 1972).

De sorte que la pensée de Mounier ne perd jamais de vue le contexte collectif dans lequel la personne est amenée à se construire. Mieux, il n'est pas de phénomène humain qui ne soit primitivement collectif. Non que le nous soit le seul objet d'analyse du philosophe, mais le Je et le Tu, tout en restant le Je et le Tu décrits par Buber, c'est-à-dire capable de se rencontrer dans un dialogue de communication et d'échanges (Buber, 1938), forment le Nous, c'est-à-dire la communauté (Domenach, 1972).

Ainsi, individu et communauté sont deux aspects de la personne. Pour le personnalisme de Mounier, toute existence est co-existence : exister signifie exister originellement avec autrui (Lacroix, 1972). Retranscrit dans le monde de l'entreprise, le travail donne à la personne la possibilité de se connaître et de se trouver par autrui et en autrui.

Conclusion 2.1.

S'il est nécessaire de connaître en finesse les auteurs philosophiques pour ne pas les caricaturer ou utiliser leurs théories à mauvais escient, il m'est apparu possible de dégager de ces analyses anthropologique et philosophique les deux remarques suivantes.

En premier lieu, une réflexion sur le sens au travail suppose de reconnaître le travail comme une catégorie anthropologique à part. Autrement dit, l'homme ne doit pas être seulement libre dans l'organisation de son travail et de son temps de travail, car l'homme au travail ne peut pas être libre indépendamment de son travail ; il est libre dans la mesure où le travail le rend libre. À partir de là, le management ne doit pas porter seulement sur l'homme au travail au risque d'occulter ce qui le rend libre, à savoir le travail. Cette réflexion anthropologique amène donc à poser le travail comme objet du management et à penser le management comme un management du travail, et non un management des individus.

En second lieu, les individus peuvent donner des sens très différents à la vie. Chacune des philosophies retenues pour cette note de synthèse donne un éclairage possible pour une définition du sens appliquée au monde du travail. Grâce à la conception marxiste, on observe qu'à défaut de pouvoir transformer le monde et de mener à bien un projet humain, le travailleur ne peut plus accéder à l'objet de son travail et au travail lui-même qui devient alors aliénant. Il en résulte que le sens au travail tient en partie à la contribution réelle du travail apportée au monde. Avec Nietzsche, le sens réside dans l'acceptation du réel, supposant de renoncer aux illusions du monde et de cultiver en soi ce qu'il y a de plus personnel. La question qui se pose alors est de savoir comment être soi dans l'exercice de son travail. L'approche existentialiste de Mounier révèle encore une autre conception du sens : le travail serait un moyen d'être en relation avec les autres et de vivre un dépassement de soi dans la surabondance généreuse de sa personne au sein d'un collectif.

Au démarrage de mes recherches, je pressentais confusément que ces différents sens possibles du travail n'étaient pas exclusifs les uns des autres, mais se complétaient. Précisément, l'intérêt d'un travail de recherche en sciences de gestion intégrant les théories du sens n'est-il pas de voir comment les managers peuvent réconcilier ce qui peut être parfois vécu comme des contraires, acceptation du monde et transformation du monde, acceptation du monde et relation au monde ? C'est ce questionnement qui a été le moteur de ma recherche sur les théories du don et du sens en sciences de gestion.

2.2. Les théories du don et du sens

La logique du don / contre-don mise en avant par Mauss (1924) à l'occasion de travaux portant sur le fonctionnement des sociétés archaïques semble atténuer la logique instrumentale précédemment décrite, dans la mesure où elle pose que l'attente de contre-don est taboue, ce que Bourdieu (1980) a appelé le tabou du calcul. Pourtant, la logique du don / contre-don telle qu'elle est utilisée dans tous les domaines de la gestion, notamment en marketing et en gestion des ressources humaines (Sherry, 1983 ; Richebé, 2002 ; Falk, 2007 ; Balkin et Richebé, 2007 ; Dodlova et Yudkevich, 2009) demeure profondément instrumentale : elle reste fortement attachée à l'existence d'un calcul. Aussi, bien que la logique du don / contre-don permette de comprendre d'une manière satisfaisante la crise de la relation salariale perceptible à travers une perte de motivation des salariés ou une hostilité vis-à-vis du monde de l'entreprise, je pense qu'elle n'est pas suffisante pour une compréhension du sens au travail. C'est la raison pour laquelle mes travaux ont visé à clarifier les théories du don et du sens au travail.

2.2.1. Les théories du don

Dans l'étude intitulée « *No strings attached: Welcoming the existential gift in business* », publiée dans *Journal of Business Ethics* en 2011, nous considérons que les approches du don / contre-don et du don gratuit sont complémentaires parce qu'elles ont un objet d'analyse distinct : l'échange dans le premier cas, la gratuité dans le second cas. Dans la logique du don / contre-don, le donneur désire contribuer à approfondir l'échange social qui l'unit au receveur, dans le don gratuit, il est motivé par le désir de donner afin de répondre aux besoins d'un autre. La motivation du receveur est elle-même perçue différemment. La logique du don / contre-don est basée sur le déséquilibre entre le donneur et le receveur, déséquilibre qui ne peut être que transitoire et impose au receveur une obligation de rendre. Au contraire, dans la logique du don gratuit, aucune obligation n'incombe à celui qui a bénéficié du don : le receveur est libre d'accueillir ou non le don, de rendre ou non le don. Les différences entre les deux logiques sont résumées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 4

Les caractéristiques de la logique du don / contre-don et de la logique du don gratuit

Caractéristiques du don	Logique du don / contre-don	Logique du don gratuit
Dimension objective	Impossibilité de maintenir durablement un état d'asymétrie dans la relation entre les deux parties	Possibilité de maintenir durablement un état d'asymétrie dans la relation entre les deux parties
Dimension subjective	*But :* Donner un sens à l'échange *Expérience / sentiment* : Obligation d'un retour (compensation) Tabou du calcul Sentiment de dépendance Obligation de recevoir le don	*But* : Donner un sens à l'existence *Expérience / sentiment* : Pas d'obligation ni d'attente de retour Pas de calcul Sentiment de liberté Liberté d'accueillir ou non le don

(d'après Frémeaux et Michelson, 2011, p. 11)

Dans un chapitre s'intitulant « *approche gestionnaire : quatre visions du don* » dont la publication est prévue en 2015, nous avons cherché à proposer une classification des définitions afin de présenter non pas des catégories du don mais des angles d'analyse du don. Nous avons fait le choix de présenter ces définitions le long d'un continuum entre les deux pôles de la gratuité et de la réciprocité. Ce continuum est composé de quatre principales orientations théoriques : le *don pur* (Derrida, 1991), le *don gratuit* (Frémeaux & Michelson, 2011 ; Masclef, 2013), le *don relationnel* (Bruni, 2010b ; Grevin, 2011) et le *don/contre-don* (Caillé et Godbout, 1992).

Le don *pur*, gratuit et désintéressé est le don que Marcel Hénaff (2012) appelle le « don des philosophes » qui apparaît comme un don « oblatif » sans retour. Il ne peut exister qu'en l'absence de réciprocité. Il atteint son paroxysme avec Derrida (1991) pour lequel il n'y a de don qu'à la condition que le processus de restitution et de réappropriation soit interrompu. Le don pur et désintéressé a besoin d'un temps sans retour, d'un oubli absolu qui se soustrait au présent. En tant qu'il est nécessairement incompatible avec la réciprocité, le don pur évoqué par Derrida (1991) et Marion (2005) concerne pour l'essentiel des situations exceptionnelles où le contre-don est impossible, comme les campagnes humanitaires publiques.

Le don réciproque issu du don échange maussien et baptisé *don / contre-don* (Caillé et Godbout, 1992 ; Caillé, 2000, 2009 ; Godbout, 1992, 2000), évoque – notamment dans sa version en sciences de gestion (Sherry, 1983 ; Richebé, 2002 ; Falk, 2007 ; Balkin et Richebé, 2007 ; Dodlova et Yudkevich, 2009) – un don avec une contrepartie, certes non demandée, certes tabou, mais attendue. Le don conçu comme acte généreux et sans retour serait alors une illusion qui dissimule, qui tend « *à dénier la vérité de l'échange, le donnant-donnant, qui représente l'anéantissement de l'échange de dons* » (Bourdieu, 1994, p. 180). Pour cette

raison, Gouldner (1975) montre que la logique de don / contre-don, en s'opposant au modèle du don pur, a substitué une norme à l'autre, conduisant à une interprétation strictement réciprocitaire du don (Chanial, 2008). Cette interprétation réciprocitaire constitue l'angle d'analyse dominant du don, parce qu'elle offre une présentation pédagogique et intelligible de l'action humaine, donc plus facile à concevoir et à prouver. Mais elle ne rend pas non plus compte de toutes les facettes du don. Cette vision du don est instrumentale (Caillé et Godbout, 1992 ; Caillé, 2009 ; Godbout, 1992, 2000) : la quête du contre-don structure la relation.

Le don *gratuit* évoqué par Dumont (2007) et Barel et Frémeaux (2008) et conceptualisé en sciences de gestion par Frémeaux et Michelson (2011) et par Masclef (2012), permet d'appréhender le besoin humain de donner. La réciprocité n'est pas visée par le don. Non qu'elle soit inexistante comme dans le don pur, elle existe mais elle ne constitue pas la finalité première du don gratuit. Le don gratuit est accompli pour lui-même.

Le don *relationnel* appréhendé dans les travaux de Bruni (2010b) et dans la thèse de Grévin (2011) a le mérite d'établir le lien entre gratuité et réciprocité. La réciprocité n'est pas attendue comme dans le don-échange, mais elle n'est pas pour autant évacuée de la définition comme dans le don gratuit ; elle est une composante du don. Le don gratuit est le moteur d'une réciprocité entendue largement (Zamagni, 2010 ; Godbout, 2000, 2007 ; Bruni, 2010a et b).

Les éléments de divergence entre ces quatre modèles du don, modèles extrêmes (don pur et don/contre-don) et modèles d'imbrication (don gratuit et don relationnel), sont synthétisés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 5

Les éléments de divergence des théories du don

	Don pur	Don gratuit	Don relationnel	Don / contre-don
Définition	Le don est fait sans attente de contrepartie, sans intérêt ni mobile.	Le don est fait sans attente de contrepartie mais le donneur y trouve un intérêt intrinsèque.	Le don génère une réciprocité et donc une dynamique relationnelle même quand le don initial est un don gratuit.	Le don appelle un contre-don. Il s'opère dans une double ambivalence "liberté/contrainte" et "gratuité/intérêt".
Angle d'analyse	Don	Donneur	Relation	Échange
Rapport à la réciprocité	Le don pur n'est jamais un don réciproque.	Le don gratuit peut être un don réciproque, mais la réciprocité n'est pas une composante de la définition du don.	Le don relationnel, tout en étant inconditionnel, vise une relation de réciprocité.	Le don / contre-don est instrumental et vise le retour.
Intention première du donneur	Faire un don absolu.	Exaucer un besoin de donner.	Créer une dynamique de don.	Générer une obligation de retour.

(d'après Frémeaux, Grévin et Masclef, 2015)

Ainsi, mes travaux de recherche sur le don m'amènent à penser le travail à la fois comme un don gratuit et un don relationnel. L'intérêt de distinguer – sans séparer ou opposer – ces deux théories du don est de mettre en évidence la double facette anthropologique de l'homme que j'ai précédemment exposée, *homo donator* et *homo reciprocus*.

Le travail, en tant qu'il peut être à la fois gratuit et réciproque, permet à l'homme d'être plus homme, dans la mesure où il peut vivre par son travail le *don existentiel* et la *réciprocité existentielle* : à la fois tendu vers autrui dans un mouvement de don de soi, et capable de se décentrer de soi au profit d'autrui.

2.2.2. Les théories du sens

J'ai abordé une première fois les théories du sens dans le cadre d'une étude s'intitulant *« Quel sens ont les démarches d'intégration des salariés en situation de handicap pour les parties prenantes ? Le sens donné par les DRH et chargés de mission »* publié dans *Management et Avenir* en 2010. Cette étude vise à savoir quel sens les DRH et chargés de mission handicap donnent à leurs démarches d'intégration des personnes handicapées. La littérature sur le sens (Frankl, 1969 ; Brief et Nord, 1990) a été mobilisée pour cerner non pas le sens objectif du travail, mais les différents points d'entrée du sens que les individus peuvent donner au travail.

Les points d'entrée proposés par Fox (1980) se réfèrent à la qualité des relations humaines, mais aussi à la dimension spirituelle, le travail permettant de poursuivre des idéaux humanistes. Morin (2008) insiste sur les occasions de développement, l'autonomie et la qualité des relations qu'il relie aux valeurs de transcendance. Ros, Schwartz et Surkiss (1999)

soulignent que les valeurs de transcendance sont aussi importantes que les autres valeurs associées au travail, en particulier les valeurs de conservation (salaire, conditions de travail et sécurité de l'emploi), et définissent ces valeurs de transcendance comme la possibilité d'avoir de bonnes relations aux autres et de prendre soin du bien-être des autres. Isaksen (2000) montre qu'il est possible pour une personne de donner un sens à son travail même dans des conditions difficiles, l'essentiel résidant dans les dimensions suivantes : le sentiment d'autonomie et de liberté dans l'accomplissement de son travail ; la possibilité d'avoir de bonnes relations avec les autres et de se préoccuper de leur bien-être et, enfin, le sentiment que le travail accompli est bénéfique pour autrui et pour la société.

En procédant à des entretiens semi-directifs individuels auprès de dix-neuf responsables RH, nous avons retrouvé dans les sujets abordés – la relation aux partenaires, la communication, le recrutement et la compensation –, ces trois points d'entrée du sens : l'autonomie, la qualité de la relation avec les salariés et le souci des autres. Pour chacun de ces trois concepts, les témoignages qui nous ont été livrés permettent d'élaborer des sous-points d'entrée sur la façon dont les professionnels donnent du sens à leurs démarches.

D'abord, les DRH et chargés de mission donnent du sens à la mission d'intégration des personnes en situation de handicap à partir du moment où ils ont été à l'initiative des démarches entreprises.

> Le sentiment d'agir de façon autonome donne du sens au travail, tout particulièrement pour les chargés de mission handicap qui ont postulé à ce poste dans cette perspective : « Mon poste de chargé de mission handicap existe depuis un an. Il n'y avait rien avant. Il n'y a pas de référentiel de ce métier. Donc c'est à moi de créer mon poste, d'élaborer une politique cohérente, de communiquer pour expliquer, sensibiliser et susciter l'adhésion. Et ça c'est super d'avoir une réelle autonomie pour bâtir un projet » [Chargé de mission, Énergie]. Les DRH sont d'autant plus soucieux de créer une dynamique que l'exigence de compensation est grandissante en raison du vieillissement de la population active et de la pénurie de compétences : « On a de plus en plus de seniors et on tient à les garder. Donc la question des aménagements de poste devient de plus en plus centrale. Il y a beaucoup de choses à faire, à inventer. C'est intéressant parce qu'on n'est pas dans l'administrato-administratif. Il y a tout à construire » [DRH, Transport et logistique].

Ensuite, ils souhaitent établir une relation personnelle avec chacun et se refusent à une vision catégorielle des questions de recrutement et de compensation.

> Selon les professionnels rencontrés, l'intérêt en faveur du recrutement de personnes handicapées a déclenché ou accéléré la mise en place d'un processus qui, replaçant le diplôme en second plan, a permis d'améliorer la fiabilité du recrutement, qu'il concerne ou non des personnes ayant un handicap : « Notre tri des CV s'appuyait trop sur le diplôme. Pour mieux prendre en compte la donne handicap, on a décidé d'accorder plus d'intérêt aux potentiels et aux parcours non linéaires. On s'aperçoit que notre recrutement devient plus fiable, quel que soit le poste » [DRH, Banque]. En d'autres termes, « si on veut éviter que les salariés parlent de favoritisme à l'égard des salariés handicapés qui bénéficieraient de

> mesures de compensation, c'est la politique RH dans sa globalité qui doit être tournée vers les besoins individuels » [DRH, Énergie].

Enfin, ils aspirent à ce que leurs démarches soient utiles aux personnes en situation de handicap. C'est la raison pour laquelle ils sont parfois peu enclins à organiser des événements sur le handicap, craignant que ces mesures « handi-accueillantes » mettent mal à l'aise les personnes réellement concernées par le handicap, *« donnant trop d'importance aux différences par rapport aux autres éléments de l'identité. L'identité renvoie à ce que l'on est et son identité ne se réduit pas à ce qui nous différencie des autres »* (Thévenet, 2007, p. 291).

> En veillant à ne pas marginaliser les personnes en situation de handicap dans des postes allégés et à ne pas s'immiscer dans le secret médical des bénéficiaires, les DRH et chargés de mission peuvent donner sens à leurs démarches en mettant en place des mesures concrètes de compensation : « On ne peut pas se contenter de beaux discours sur la diversité, et notamment sur le handicap. On a un ouvrier accidenté qui ne pouvait plus bosser sur les chantiers. On l'a mis sur un poste d'administratif, il fait des devis, des factures… Il est super-compétent à ce poste. C'est une satisfaction personnelle, parce que personne ne l'imaginait à ce poste » [DRH, BTP].

Tableau 6

Sens et non sens des démarches handicap

Points d'entrée du sens	Sens	Non sens
Autonomie	• être à l'initiative du projet. • créer une dynamique.	• se confronter à la résistance des managers intermédiaires.
Relation aux autres	• connaître individuellement les personnes en situation de handicap. • énoncer spontanément les engagements de l'entreprise et donner spontanément des informations précises.	• se contenter d'une analyse superficielle des CV ou d'une habileté à communiquer.
Souci des personnes	• inscrire une politique d'aménagements de poste et des conditions de travail dans une démarche plus globale d'adaptation aux besoins individuels de tous.	• créer *a priori* des postes allégés. • subordonner des mesures de compensation à une connaissance précise de la pathologie. • organiser des mises en scène qui peuvent mettre mal à l'aise les personnes directement concernées.

(d'après Barel et Frémeaux, 2010)

Dans l'étude intitulée *« Don gratuit, Spiritualité au travail, Sens au travail : Trois théories pour un management non instrumental du travail »* publiée dans *RIMHE* en 2013, nous avons mis en perspective cette théorie du sens avec deux autres théories, la théorie du don gratuit et la théorie de la spiritualité, ceci afin d'identifier les dimensions communes du travail auxquelles les individus sont susceptibles de donner du sens.

Comme je l'ai présenté à l'occasion de la sous-partie précédente sur les théories du don, quatre dimensions du sens au travail peuvent être dégagées de mes travaux sur le don gratuit (Frémeaux et Michelson, 2011) : le développement personnel (le don comme expression et source de liberté), la relation aux autres (le don gratuit comme source de relation), le service aux autres (le don comme réponse à des besoins) et une visée humaniste (l'homme en tant que fin et non moyen).

De même, dans la continuité des études sur la spiritualité au travail (Ashmos et Duchon, 2000 ; Mitroff et Denton, 1999), les études récentes et synthétiques de Lips-Wiersma et Morris (2002 ; 2003 ; 2009) mettent en évidence quatre sources spirituelles du sens au travail : le développement de soi, l'unité avec les autres, le service aux autres et l'expression de soi. Le développement de soi implique un développement moral, une croissance personnelle et la capacité à rester vrai. L'unité avec les autres se réfère à la capacité de travailler ensemble, d'avoir un sentiment d'appartenance et de partager des valeurs. Le service aux autres signifie l'action en faveur des autres. L'expression de soi implique créer, accomplir et influencer afin de répondre aux besoins de l'humanité.

Enfin, comme nous l'avons vu avec Isaksen (2000), on retrouve dans la littérature psychologique les quatre même points d'entrée du sens au travail : l'autonomie et la liberté, les relations aux autres, le service aux autres, la poursuite des idéaux humanistes.

Ainsi, ces trois approches – don gratuit, spiritualité au travail, sens au travail – appréhendent donc le travail à travers des dimensions similaires.

Tableau 7

Synthèse des dimensions communes des trois théories non instrumentales du travail

	Caractéristiques du travail comme don gratuit (Frémeaux et Michelson, 2011)	**Sources spirituelles du sens au travail** (Lips-Wiersma et Morris, 2009)	**Points d'entrée du sens au travail** (Fox, 1980; Ros et al., 1999 ; Isaksen, 2000; Morin, 2008)
Développement personnel et autonomie	Le travailleur - donneur est libre, puisqu'il n'attend pas de contre-don. Le receveur est libre d'accueillir ou non le travail des autres sans être contraint au contre-don.	Le travail est un moyen de développement de soi.	Le travail est un moyen de développer le sens de l'autonomie et d'exprimer sa liberté.
Relations aux autres	Les relations de travail ne sont pas que des échanges rationnels. Elles peuvent avoir pour moteur le don gratuit.	Le travail est un moyen de travailler ensemble.	Le travail donne l'occasion d'avoir de bonnes relations aux autres.
Service aux autres	La spiritualité du don gratuit vise le don de soi en réponse aux besoins des autres.	Le travail est un moyen de servir les autres.	Le travail donne l'occasion de prendre soin du bien-être des autres.
Idéaux humanistes	L'homme est la fin du don gratuit.	Le travail est un moyen de rencontrer les besoins de l'humanité.	Le travail aide l'homme à poursuivre des idéaux humanistes.

(d'après Berthoin-Antal et Frémeaux, 2013)

Conclusion de la deuxième partie

Que puis-je dégager de ces rapports de traduction horizontaux entre la philosophie, la sociologie, la psychologie et le management ? C'est une anthropologie humaniste qui est révélée, qui n'évacue pas l'aspect utilitaire du travail, mais s'ouvre à son sens profond pour l'individu. Elle ne prétend pas que le travail est l'activité la plus humaine qui soit. Le travail est assurément une activité humaine, une catégorie anthropologique qui libère et humanise l'homme, mais une activité humaine parmi d'autres dont la spécificité est d'être à la base de la société.

Cette réflexion interdisciplinaire révèle trois conceptions possibles du sens au travail : participer à la réalisation d'un projet en soulignant la contribution sociétale des différentes activités de travail (*le travail moyen de transformer le monde*) ; vivre une relation de qualité aux autres et de service dans l'exercice de son travail réel (*le travail moyen d'être en relation au monde*) ; accepter le réel en renonçant aux illusions du monde et en cultivant en soi ce qu'il y a de plus personnel (*le travail moyen d'accepter le monde*). Les théories psychologiques et spirituelles du sens ainsi que les théories du don en sciences de gestion révèlent des thématiques similaires : les idéaux humanistes, la relation et le service aux autres et le développement personnel.

D'ores et déjà, à partir de ces différentes composantes du sens au travail, je peux concevoir un management du travail qui aide l'homme à être un peu plus lui-même.

Encore faut-il bien comprendre les trois composantes précitées.

Les idéaux humanistes ne renvoient pas à l'accomplissement d'un rêve personnel et imaginaire, voire angélique, mais induisent que les objectifs de l'entreprise et donc de travail soient véritablement ancrés dans la recherche d'un bien sociétal, d'un bien pour l'humanité.

La relation et le service aux autres n'induisent pas que la bonne relation aux autres est une finalité managériale en soi, mais signifie plutôt que le travail réel permet de vivre cette relation aux autres.

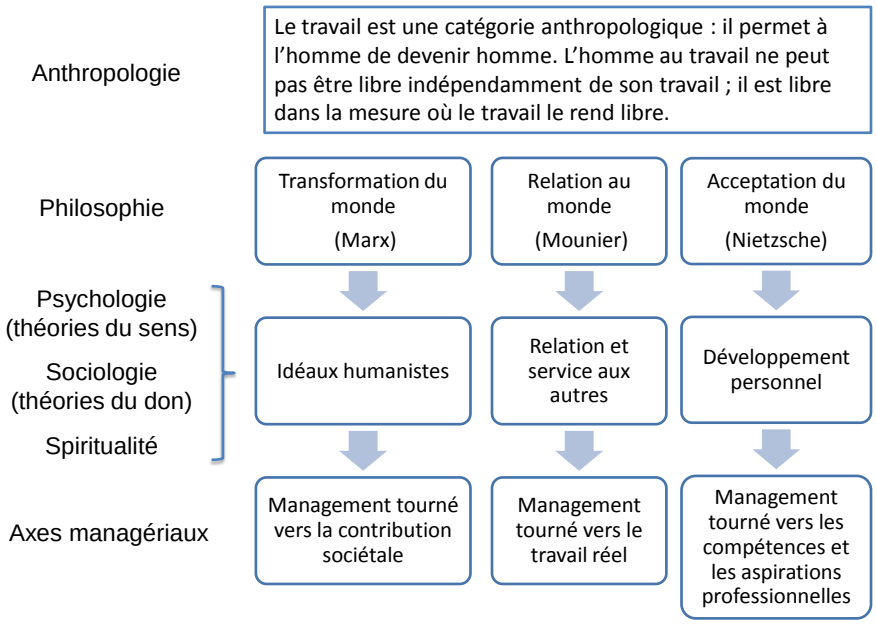
Le développement personnel ne signifie pas qu'il faut promouvoir le bien-être des collaborateurs comme unique ou ultime finalité managériale ; nous en déduisons plutôt que le travail ne peut être un lieu d'accomplissement que si l'organisation tient compte des compétences et des aspirations professionnelles. Les individus ne sont plus seulement soumis à cet idéal du moi narcissique et surinvesti. Les choix professionnels sont davantage fonction de leurs compétences et de leurs projets professionnels.

Ainsi, les idéaux humanistes amènent à penser la contribution au bien sociétal. La relation et le service aux autres invitent à penser le travail réel. Le développement personnel au travail conduit à penser l'accueil des compétences et aspirations professionnelles. Les différents

fondements anthropologiques et philosophiques ainsi que les axes managériaux qui en résultent figurent dans le schéma ci-dessous, qui cherche à synthétiser ma deuxième partie.

Schéma synthétique de la deuxième partie de la note de synthèse

Analyse interdisciplinaire du sens au travail



Ces trois axes managériaux ont été précisément l'objet de travaux de recherche que je présente dans la troisième partie.

3. Management et sens au travail : les pratiques

Fondés sur une anthropologie du travail qui caractérise l'homme et le libère, les différents cadres théoriques, philosophique, sociologique, psychologique et spirituels, évoquent une multiplicité de sens possibles au travail, de sorte qu'il serait fallacieux de parler d'un management du sens au travail.

Il y a certes des travaux en sciences de gestion qui évoquent la possibilité d'un management du sens au travail et envisagent l'incidence positive des expériences de sens au travail sur la fidélisation des salariés (Shamir, 1991) ou sur la motivation et l'attachement au travail (May et *al.*, 2004). Maitland (1989) parle même d'un *« marché pour le sens au travail* » : il suppose que le management du sens au travail provoque une productivité plus basse qui serait compensée par des salaires plus bas, ce qui peut être un choix compétitif s'il correspond aux souhaits des salariés (Scroggins, 2008).

Je partage l'idée qu'il y a un danger à vouloir instrumentaliser le sens au travail. Le sens ne peut pas être le fait d'un « *monologue d'intentions managériales* » (Herman, 2004). Ashforth et Vaidyanath (2002) observent que le management du sens risque même d'être contreproductif, dans la mesure où il réduirait la liberté de chacun de donner du sens à son travail. Il faut donc comprendre le management du sens comme un management du travail auquel il est possible de donner sens.

Or, au regard de nos deux premières parties, un management du travail ne peut se satisfaire d'une définition classique du management.

La définition de la norme ISO 9000 ne convient pas à notre propos, dans la mesure où elle ne fait référence ni au travail ni aux hommes : « *activités coordonnées pour orienter et contrôler un organisme* ». Une autre définition fréquemment utilisée évoque les ressources humaines : « *activité visant à obtenir des hommes un résultat collectif en leur donnant un but commun, des valeurs communes, une organisation convenable et la formation nécessaire pour qu'ils soient performants et puissent s'adapter au changement* » (Drucker, 1957). On lit souvent également que le management sert à synchroniser les actions individuelles afin d'atteindre des buts collectifs. Il y aurait donc dans ces définitions classiques du management trois composantes : les objectifs stratégiques de l'entreprise, la gestion ou coordination des opérations, les relations humaines.

La plupart de ces définitions reposent sur l'inversion anthropologique dénoncée dans la première partie selon laquelle les hommes seraient au service de l'organisation. Et n'y figurent pas les trois axes managériaux que je viens de mettre en évidence : la contribution sociétale, le travail réel et l'accueil des compétences et aspirations professionnelles.

Je souhaite développer dans cette troisième partie ces axes managériaux dans l'espoir de proposer une définition du management du travail, travail auquel il est possible de donner

sens. Il s'agirait d'un management tendu vers un bien sociétal et établissant le lien entre activités de travail et bien sociétal. Il accueillerait, et rendrait possible le travail réel qui fait sens, celui-là même qui est ancré dans la relation et le service aux autres. Enfin, il prendrait en compte les compétences et aspirations professionnelles des acteurs.

3.1. Une approche managériale tournée vers le bien sociétal

Clot et Litim (2003) définit le travail comme « *une démarcation d'avec soi-même, une inscription dans une autre histoire : une histoire collective cristallisée dans des genres sociaux, en général suffisamment équivoques et discordants, pour que chacun doive y mettre du sien et sortir de soi* » (p. 1400).

Aussi, on ne peut pas parler de sens du travail pour soi sans penser au sens du travail dans la société. Le travail permet à chacun d'avoir une place dans la société et d'obtenir une utilité ou une reconnaissance sociale. C'est donc la contribution sociétale, intimement liée mais non réductible à son aspect utilitaire, qui est au cœur de la définition du travail et donc du management.

Sivadon et Amiel remarquent en 1969 que « *trop de gens ignorent à quoi sert leur travail* » (p. 14). Ainsi, questionner, exprimer et valoriser la contribution sociétale sont les conditions indispensables pour que les salariés envisagent celle-ci comme moteur et direction pour le travail.

Dans cette perspective, le management n'est plus perçu comme un outil au service des intérêts économiques. En se référant à un bien sociétal, il donne une orientation politique, morale, éthique. Cette orientation donnée par le management offre des repères pour les salariés, notamment en exprimant un attachement à des valeurs.

Cette habileté managériale à identifier et à valoriser la contribution économique et sociétale de chacune des activités de travail conduit à percevoir le droit différemment. Ce parallèle réalisé avec la conscience juridique peut apparaître étrange : le rapport au système juridique est peu analysé dans la littérature en sciences de gestion. Pourtant, une vision managériale tournée vers une contribution sociétale amène à voir différemment les règles juridiques. Celles-ci ne sont plus seulement des contraintes ou des outils mais aussi des orientations. Le droit pose des orientations politiques, morales, éthiques dont les managers s'inspirent pour identifier les contributions possibles à un bien sociétal (Lascoumes et Serverin, 1986 ; Ost et Van de Kerchove, 1988 ; Lascoumes, 1988 ; Serverin, 2000 ; Carbonnier, 1958, 2001, 2004 ; Lascoumes, 2005).

Telle a été la perspective retenue dans notre étude figurant en annexe et s'intitulant « *Le co-commissariat aux comptes sous le prisme de la sociologie du droit. Des vertus symboliques d'une règle contestée du gouvernement d'entreprise* » publiée en 2009 dans *Comptabilité Contrôle Audit* : en utilisant la sociologie juridique en général et la pensée de Jean Carbonnier

en particulier, nous avons appréhendé les écarts apparents existant entre les orientations éthiques sous-tendant les prescriptions législatives et la façon dont elles sont perçues.

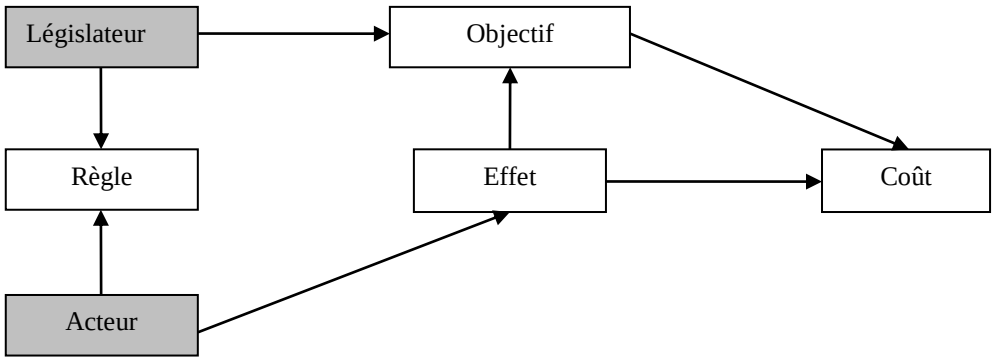
La pensée de Carbonnier permet de prendre des distances avec la notion d'efficacité du droit. Elle a ceci en commun avec la pensée de Gurvitch (1940) qu'elle ose regarder plus loin que la simple application des règles juridiques, considérant les faits et les pratiques sociales non plus comme des choses mais comme susceptibles d'être pénétrés de valeurs juridiques et morales. Repris par le courant sociologique contemporain (Lascoumes et Serverin, 1986 ; Lascoumes, 1988 ; Serverin, 2000 ; Lascoumes, 2005), la sociologie de Carbonnier fait donc voler en éclat l'idée d'un droit dont les seuls fruits seraient l'effectivité matérielle des prescriptions législatives. Selon lui, la force d'une loi n'est à rechercher ni dans son application apparente, ni dans les sanctions dont elle serait assortie, car l'exigence d'une effectivité matérielle, voire intégrale, de la loi est vaine et fallacieuse : « *la phrase banale, que les règles de droit sont faites pour s'appliquer, quoi qu'elle ait l'air d'un truisme, n'est pas une vérité* » (Carbonnier, 2001, p. 143).

À la différence de l'effectivité matérielle qui résulte de l'application de sanctions en cas de violation de la règle ou de l'application de la règle par seule crainte des sanctions (Kelsen, 1962), l'effectivité symbolique ne peut être dévoilée qu'à partir d'un travail sur les valeurs sous-jacentes à une règle juridique. Elle semble proche du concept d'efficacité en ce qu'elle s'appuie sur une analyse des objectifs du législateur. Mais les deux notions ne se confondent pas, car l'effectivité symbolique implique non seulement une transformation des pratiques mais également une transformation des consciences.

Graphique 1

Les liens entre effectivité, efficacité et efficience d'une règle de droit

(d'après Frémeaux et Noël, 2009)



Effectivité matérielle
La règle est appliquée, parce qu'on peut relever dans le monde visible des comportements adoptés en application de la règle.

Efficacité
La règle produit des effets conformes aux objectifs.

Efficience
La règle produit les effets recherchés au moindre coût.

Effectivité symbolique
La règle est appliquée, parce que les objectifs symboliques modifient la conscience des acteurs.

Une telle approche conduit à porter une attention particulière aux valeurs qui animent le législateur, puis à mettre en perspective les intentions partagées par le législateur et les intentions perçues par les sujets de droit.

Notre étude révèle que les deux principaux objectifs du dispositif du co-commissariat – à savoir le renforcement de la crédibilité et de l'indépendance réelle des commissaires aux comptes, et l'idée que le co-commissariat permet la confrontation et l'expression de deux points de vue et garantit ainsi un meilleur contrôle – sont symboliques. L'analyse du dispositif ne peut donc pas se limiter aux échecs apparents, comme le déséquilibre des rémunérations entre co-commissaires. Elle doit s'ouvrir à son effectivité symbolique, et aux valeurs que le dispositif véhicule, et qui transforment les consciences.

De façon plus générale, les managers doivent s'ouvrir aux orientations symboliques des normes juridiques. Il se peut que la valeur d'exemplarité des principes sous-tendant les règles juridiques (transparence, honnêteté, indépendance, réalité…) ait une incidence plus grande dans le monde matériel, quoi que difficilement observable, que les recommandations concrètes. Dès lors que les dispositifs légaux sont des moyens pour le législateur de proposer des valeurs communes (Supiot, 2005), les managers peuvent entrevoir dans le droit les

manifestations d'un sens commun qui les dépasse et les transforme, qu'ils peuvent s'approprier et qui peuvent les aider à donner une orientation au travail.

Ainsi, le management n'est pas réductible à la mise en œuvre des contraintes économiques ou juridiques. Il relaie des orientations juridiques et éthiques qui constituent des repères pour le travail. Ces orientations, en tant qu'elles traduisent la recherche d'un bien sociétal, constituent une première composante du management du travail.

En d'autres termes, un management du travail ne peut parvenir à éviter une vision exclusivement instrumentale du travail qu'à la condition d'échapper à une instrumentalisation économique des environnements repères, en particulier le droit.

La deuxième composante managériale concerne le réel du travail, lequel est ancré dans la relation aux autres.

3.2. Une approche managériale tournée vers le réel du travail

Dès lors que, pour les raisons anthropologiques précédemment exposées, l'homme au travail n'est pas libre indépendamment du travail, le management doit moins porter sur la personne du travailleur que sur son travail et sur la qualité de son travail. Un management du travail qui fait sens est un management qui a pour objet le travail réel.

Selon Detchessahar (2001 ; 2013), le travail réel, en particulier les conditions concrètes de réalisation de l'activité de ses collaborateurs, est accessible dans les espaces de discussion qui peuvent être en marge de l'activité ou dans l'activité. Ces espaces de discussion s'intéressent non seulement aux objectifs stratégiques mais aussi et surtout à la traduction concrète de ces objectifs dans l'activité quotidienne.

Par travail réel, Gomez (2013) entend une combinaison du travail subjectif (le travailleur est reconnu), du travail objectif (les résultats du travail sont reconnus) et du travail collectif (la solidarité nécessaire est reconnue). Selon l'auteur, le risque est de surévaluer l'une des dimensions au détriment des deux autres : en réduisant le travail à sa dimension subjective, on accroît l'autosatisfaction narcissique des travailleurs ; en limitant le travail à sa dimension objective, on accroît la course aux résultats normalisés ; en se focalisant sur la dimension collective, on peut perdre de vue la contribution sociétale et la nécessité d'une évaluation individuelle.

Le principal risque mis en avant dans la littérature en sciences de gestion est de se focaliser sur les histoires personnelles et interpersonnelles. Un management ciblé sur les personnes et occultant le travail réel aboutirait à mettre les difficultés du travail sur le compte des seules fragilités humaines des collaborateurs en évacuant la responsabilité du système organisationnel et managérial. Le principe serait alors dans le meilleur des cas d'« *accompagner les individus en difficulté par des dispositifs leur permettant de recomposer leurs ressources physiques et subjectives (cellules d'écoute, groupes de parole, coaching,*

formation « gestes et postures », massages, etc.) avant de les renvoyer vers une situation de travail qui demeure, elle, inchangée » (Detchessahar, 2011, p. 66). Les dangers de l'approche psychologisante sont notamment dénoncés par Richard (2012) qui considère que « *plus on parle de la souffrance au travail dans des termes psychologisants, plus on crée les conditions de son aggravation* » (p. 299). Le risque serait de vider le management de son contenu et de participer à ce que Zarifian (2009) appelle le *« phénomène de mise en disparition du travail* ».

Un management du travail permet au contraire aux salariés de faire ce qu'ils considèrent nécessaire pour que le travail soit bien fait. Dans *Le Travail à cœur,* Yves Clot (2013) montre que, dans des métiers féminins socialement dévalorisés, comme ceux relatifs aux personnes, les travailleuses maintiennent leur investissement tant qu'elles peuvent réaliser leur travail avec soin. La valeur du travail pour un acteur dépend moins des regards extérieurs que de la liberté de faire ce qui lui semble être important dans l'exercice de son métier. Le management n'est donc pas qu'une question de prestige, de salaire ou de carrière, ni même d'expression de signes de politesse, d'encouragement ou de félicitations. La vraie reconnaissance *« s'inscrit matériellement dans l'organisation du travail sous la forme des moyens accordés pour pouvoir le faire avec soin »* (Molinier et Flottes, 2012, p. 54). Non que le bien-faire s'oppose au bien-être, au contraire le bien-faire est une condition du bien-être, car c'est dans le bien-faire, « *dans cet écart entre le prescrit et le réel (réalisé) que se joue, en partie tout du moins, le sens du travail* » (Clot et Litim, 2003, p. 1400) : « *bien faire quelque chose est une source de joie* » (Clot, 2010, p. 40), parce qu'il permet d'agir dans la relation et le service à l'autre.

Soucieuse d'envisager le travail réel dans la relation à l'autre (Thévenet, 1999), j'ai mobilisé dans mes recherches passées les deux cadres théoriques suivants : la gratuité et la déviance positive.

Les théories de la gratuité et de la déviance positive ne permettent certes pas de rendre compte de toutes les dimensions du travail réel. D'abord, le travail n'est pas seulement ce qui va au-delà du prescrit, c'est également selon Clot et Litim (2003) « *ce qui ne se fait pas, ce qu'on cherche à faire sans y parvenir – le drame des échecs –, ce qu'on aurait voulu ou pu faire, ce qu'on pense pouvoir faire ailleurs, mais aussi, paradoxalement, ce qu'on fait pour ne pas faire ce qui est à faire, ou encore ce qu'on fait sans vouloir le faire. Alors, pour accéder à la notion de sens du travail, il est nécessaire de prendre en compte les activités suspendues, contrariées, ou empêchées, voire les contre-activités, qui pèsent de tout leur poids dans l'activité présente* » (p. 1399). Ensuite, mes travaux portent moins sur la reconnaissance que sur l'identification et l'accueil du don gratuit et de la déviance positive. J'envisage cet accueil du don gratuit et de la déviance positive comme une condition de la reconnaissance, car comme le souligne Detchessahar (2013, p. 64), *« sans connaissance des difficultés du travail réel, sans leur mise en visibilité par la discussion, les mots de la reconnaissance ne produisent rien, ou pire, sonnent comme une tentative grossière de manipulation* ».

Pour reconnaître le travail réel, il faut d'abord le connaître, et les théories du don gratuit et de la déviance positive aident à l'identification du travail réel.

3.2.1. L'accueil de la gratuité

Le management du travail réel n'est assurément pas réductible à un management du don gratuit. Le management du don gratuit serait d'ailleurs inenvisageable, dans la mesure où il viendrait affubler le don gratuit d'un contre-don et risquerait de produire un effet contraire à l'effet recherché en déniant le don gratuit.

En revanche, de même qu'Alter (2009) montre qu'un travail gratuit non accueilli risque de se déplacer du monde de l'entreprise à la société, j'ai évoqué le danger de voir les individus reporter dans la société ce qu'ils ne peuvent plus donner gratuitement au sein des organisations (Frémeaux et Michelson, 2011). Ainsi, à défaut de pouvoir reconnaître au sens strict le don gratuit, il reste à l'accueillir mais surtout à le rendre possible.

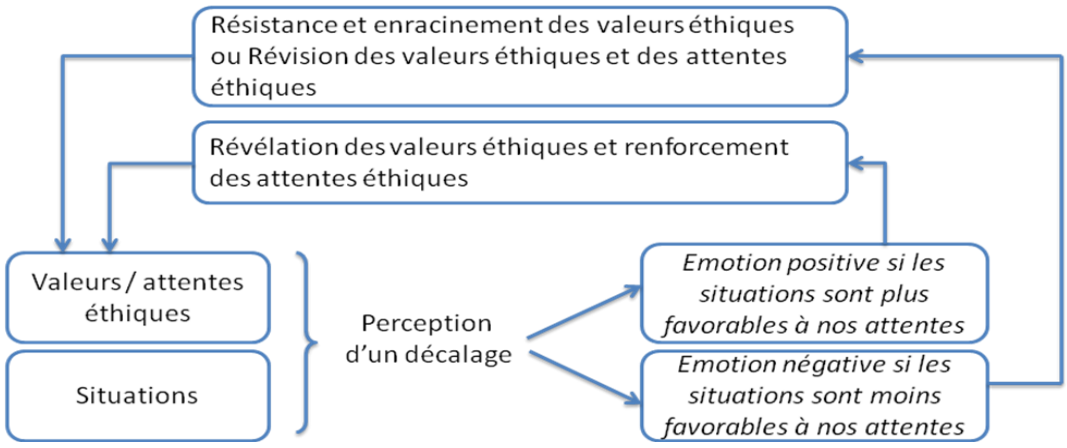
Tel est l'objet de notre étude s'intitulant « *Le don gratuit et la contagion d'émotions positives : Quelles stratégies pour les cadres de direction ?* » publié en 2014 dans la *RIMHE* et mettant en perspective la théorie du don gratuit et la théorie des émotions.

Contrairement à une littérature économique et gestionnaire qui s'est focalisée dans un premier temps sur le rôle néfaste des émotions qui fausseraient le processus décisionnel (Dejoux et al., 2011), nos travaux s'inscrivent dans la continuité des travaux de Damasio (1995) menés dans le champ de la neurobiologie qui ont mis en lumière le rôle positif des émotions et ont favorisé leur réhabilitation partielle dans le champ du travail (Barrett et Russel, 1998 ; Russel, 1980 ; Russel et Barrett, 1999). De nombreuses études en gestion mais également en sociologie ont mis en avant l'incidence positive des émotions sur les décisions (Goleman, 1997 ; Matzler et al., 2007). Dans cette perspective, la fonction managériale consiste à réguler les émotions négatives des collaborateurs (Pirola-Merlo et al., 2002), à favoriser l'expression publique d'émotions positives (Caruso et Salovey, 2004) et à créer à l'intérieur de ses équipes un climat émotionnel propice au travail (Sy, Côté et Saavedra, 2005).

Mes travaux s'appuient plus précisément sur la théorie des émotions de Livet (2002 ; 2009) qui définit l'émotion comme le signal d'un décalage entre la réalité telle que nous la percevons et nos valeurs. Les valeurs sont définies d'une manière très large comme des préférences enracinées, c'est-à-dire des préférences stables et sur lesquelles nous avons tendance à nous appuyer pour prendre nos décisions. En prenant pour objet d'analyse les valeurs altruistes, le graphique 2 synthétise le processus de révision tel que pensé par Livet. Le sujet révise ses croyances en tenant compte de celles qu'il estime prioritaires, c'est-à-dire de celles qui sont enracinées. Le choix des croyances révisées en cas de contradiction avec les faits permet de déterminer les priorités réelles du sujet. Ainsi, il serait possible de penser dans le cadre de la théorie de la révision de Livet (2002) qu'un individu profondément altruiste n'entamera pas immédiatement un processus de révision à partir de la simple perception d'un

écart entre ses croyances et les faits. Au contraire, on devrait reconnaître l'individu altruiste au fait qu'il tardera à réviser ses valeurs, ou plutôt qu'elles résisteront à la perception de contradictions récurrentes. Cette résistance à la révision devient source de relation et de partage. « *Vérifier que nos congénères eux aussi persistent à s'attendre à ce que le monde soit plus favorable à certaines attentes qu'il ne l'est en moyenne, et donc ressentent eux aussi du regret, des insatisfactions ou des indignations, c'est ce que nous permet le partage, qui nous renforce dans notre résistance* » (Livet, 2000, p. 5).

Graphique 2 : La révision ou le renforcement des valeurs altruistes à partir des travaux de Livet



Nous montrons donc que les managers, en particulier les cadres de direction, peuvent jouer un rôle éthique : en favorisant la contagion émotionnelle positive, ils peuvent agir sur le partage d'émotions positives en vue d'accroître la révélation des valeurs altruistes dans un contexte organisationnel favorable, ou du moins, une résistance collective à la révision des valeurs altruistes dans un contexte organisationnel toxique.

Nous avons choisi dans cette étude d'envisager le don gratuit comme un moteur possible de la contagion émotionnelle positive. Comment les managers peuvent-ils accueillir ce don gratuit et, par ce moyen, susciter la contagion émotionnelle positive ?

À partir de la définition du don gratuit que j'ai présentée dans la deuxième partie de cette note de synthèse (Frémeaux et Michelson, 2011), don non calculé, tourné vers l'autre, réel et non imaginaire, nous identifions trois dimensions de l'accueil de ce don gratuit : l'accueil de la gratuité (don non calculé) ; l'accueil du sens visé par le don (don tourné vers l'autre) ; l'accueil des moyens sollicités par le don (don réel).

Chacune de ces dimensions structure le management du travail réel.

En premier lieu, il s'agit pour le management d'accueillir la gratuité. Le travail comme don gratuit peut consister en des actes inattendus, spontanés qui vont au-delà de qui est prescrit

(entraide, informations spontanément données, travail innovant non sollicité, travail transversal). Il y a également de la gratuité dans la manière dont les individus interprètent les prescriptions qu'ils doivent appliquer, par exemple dans la façon dont ils prennent soin des autres (clients, collègues). Schwartz (2000) relate ainsi le cas d'un guichetier de La Poste dont la fonction est de réguler les files d'attente des usagers en fonction des besoins perçus et qui prend l'initiative, lorsque la longueur de la file d'attente le permet, d'aider les usagers qui ont des difficultés d'écriture à remplir correctement les formulaires qu'ils doivent expédier. Clot (2008a) évoque le cas d'un brancardier qui s'emploie à discuter avec les patients, afin de leur faire *« oublier leur peur, durant le temps du transport* ».

> Dans notre étude s'intitulant « Le don gratuit. Le cas d'un établissement public » publiée dans Gérer et Comprendre en 2008 et ayant pour objet les salariés d'un CROUS (Centre Régional des Œuvres Universitaires et Scolaires), les exemples sont nombreux : un concierge de cité universitaire qui effectue les petites réparations nécessaires dans les chambres ; un chef-cuisinier d'un restaurant universitaire qui prévoit un thème culinaire différent pour chaque jour de la semaine ; un secrétaire de cité universitaire qui consacre davantage de temps aux étudiants étrangers ; une salariée cadre, directrice de restaurant universitaire, qui coordonne les soirées musicales du vendredi.

En deuxième lieu, il s'agit pour le management d'accueillir le don gratuit comme source de sens pour le donneur. Le manager qui voit ce qui est donné dans la réalisation du travail réel voit *l'homo donator* en chacun de ses collaborateurs. La conscience d'une participation à un bien pour l'autre, lorsque cette participation existe, aide à verbaliser l'accueil du don gratuit dont nous avons vu que la raison d'être est précisément de participer à ce bien.

En troisième lieu, il s'agit pour le management d'accueillir les moyens concrets que requiert la logique du don gratuit. Cela suppose une empathie sur la charge de travail et sur les moyens potentiellement insuffisants. Le dirigeant tient compte de l'investissement que représente le travail réel dans sa complexité.

Notre étude théorique et exploratoire, à partir des travaux passés, montre comment les théories du don gratuit et des émotions aident à concevoir un management tourné vers le travail réel.

Tableau 8

Approche intégrée des théories don gratuit – contagion émotionnelle positive

Caractéristiques du don gratuit	Pratiques d'accueil du don gratuit	Communication verbale source de contagion émotionnelle positive
Don non calculé	Accueil de la réalité du don gratuit	Valorisation des activités et des prises d'initiatives spontanées Analyse des informations spontanément données Valorisation des activités transversales Valorisation de la qualité du travail, du souci des autres, de la réponse aux besoins des clients
Don source de liberté et tourné vers l'autre	Accueil du sens du don gratuit	Discours portant sur le besoin de sens au travail et le besoin de donner Connaissance exprimée de la contribution réelle des services apportée à l'activité Discours portant sur le lien entre les objectifs, la mission et le bien sociétal
Don réel	Accueil des moyens sollicités par la logique du don gratuit	Parole d'empathie sur la charge de travail Analyse des ressources organisationnelles Offre de secours et d'entraide Discours portant sur la qualité du service et son incidence sur la charge de travail

(Inspiré du tableau figurant dans Frémeaux et Noël, 2014)

Bien que ne se focalisant pas sur les seuls discours, on peut objecter que cette étude fait une large place à la communication. En effet, nous nous sommes inspirés des travaux de Haag et Laroche (2009) selon lesquelles le dirigeant émotionnellement intelligent cherchera à communiquer de manière émotionnellement adéquate pour homogénéiser, via un phénomène de contagion émotionnelle, les états émotionnels de ses collaborateurs. Or, même si, comme l'annoncent Haag et Laroche (2009), la communication verbale du dirigeant peut avoir une incidence sur la dynamique émotionnelle, l'analyse du « contenu émotionnellement juste » des discours des managers présente des limites.

D'abord, la contagion émotionnelle définie par Barsade (2002) comme un processus psychologique de transfert conscient ou inconscient des émotions d'un individu à un autre ou à un groupe d'individus, ne peut pas être simplement la résultante d'un discours (Eggrickx et Mazars-Chapelon, 2012). Ensuite, la tendance à survaloriser les discours managériaux heurte la critique envisagée dès la première partie de cette note de synthèse selon laquelle une éthique réduite à un discours constitue une éthique « gadgétisée » qui dissimule parfois davantage qu'il ne révèle les conflits de travail ainsi que les dysfonctionnements managériaux (Saielli, 2001).

On peut également observer qu'il est difficile d'accueillir le don gratuit. La gratuité peut être interprétée par le management comme une affirmation de pouvoir, et de ce point de vue, générer un sentiment d'infériorité et de dépendance.

> Nombre de propositions d'améliorations organisationnelles ou logistiques vraisemblablement inspirées par la dynamique de don gratuit ne sont pas accueillies pour cette raison. Ainsi témoigne un employé libre service dans la grande distribution : « Quand est-ce qu'on nous fera confiance ? J'ai des idées pour améliorer l'attractivité du rayon et l'organisation de la réserve. Une fois, j'ai dit à mon chef : 'Pourquoi on fait toujours arrêter le camion de livraison à tel endroit plutôt qu'à tel autre. On économiserait 10 mètres fois 20 allers-retours ? ça ferait gagner au moins une demi-heure'. Il m'a répondu : 'T'es pas là pour penser » (tiré de « Programmes d'aide à la conciliation vie professionnelle - vie personnelle : ce que l'analyse des identités au travail nous révèle », Management et Avenir, 2008).

Il est même difficile d'admettre comme possible le don gratuit, tant on peut aisément déceler un intérêt, ne serait-ce qu'une satisfaction personnelle dans tout don. Pourtant, cette satisfaction personnelle n'est que le résultat indirect d'actions qui ne s'étaient pas nécessairement données cet objectif pour fin première. Accueillir le don gratuit, c'est accueillir et rendre possible le travail réel par lequel l'individu peut être lui-même en donnant gratuitement.

3.2.2. L'accueil de la déviance positive

De même qu'il est impossible de parler d'un management du don gratuit, on ne peut pas davantage évoquer un management de la déviance positive. Mais il reste possible de concevoir le management du travail réel à la lumière des théories de la déviance positive.

Définie comme l'ensemble des actions qui, dans l'organisation, s'écartent des règles, des normes ou des habitudes, la déviance est dans le sens commun perçue de façon négative, comme une menace pour le bien-être collectif. La définition proposée par Robinson et Benett (1995) est également plutôt négative, en tant qu'elle vise les comportements volontaires qui se détournent des règles organisationnelles et qui représentent une menace pour l'organisation ou pour un individu. Ces comportements déviants sont des actes opportunistes et parfois illégaux (Vardi et Wiener, 1996).

Notre étude s'intitulant *« Les motifs de la déviance positive »* publiée en 2010 dans *Management et Avenir* cherche à montrer pourquoi certains comportements déviants peuvent produire des effets positifs et avoir pour objectif *« l'amélioration du fonctionnement de l'entreprise, la recherche de sa performance et le rejet de manières de travailler perçues comme inefficaces »* (Honoré, 2006, p. 69). La déviance alors qualifiée de déviance positive devient un précieux moteur du fonctionnement des organisations (Babeau et Chanlat, 2008).

Cette étude s'appuie sur les théories de la régulation (Jean-Daniel Reynaud) et de l'innovation (Norbert Alter) qui s'accordent sur l'idée que la déviance vise à atteindre les objectifs de l'entreprise par des moyens nouveaux, différents de ceux qui ont jusque là constitué la

référence normative. Pour Reynaud (1997), la déviance (qu'il appelle « transgression) est un compromis entre la « régulation de contrôle » (système officiel élaboré par la direction) et la « régulation autonome » (système indulgent construit par les exécutants). Pour Alter (1993, 1999, 2002, 2005, 2006), la déviance est un compromis entre les règles et les pratiques. Il reprend les trois séquences de l'innovation décrites par Schumpeter : suite à des prises de risques et initiatives de quelques innovateurs, des imitateurs par grappes généralisent l'innovation, rendant possible dans un troisième temps une nouvelle régulation qui entérine le nouvel ordre social.

Dans ces deux théories, la déviance témoigne non d'une résistance au changement mais d'un désir de changement, qui ne sera effectif qu'à partir du moment où le contrôleur comme le contrôlé s'approprient les nouvelles normes sociales. Ce désir de changement ne remet pas en cause la visée de l'efficacité économique, mais questionne les méthodes mises en œuvre.

À partir d'entretiens semi-directifs réalisés dans le secteur de la grande distribution auprès de quinze chefs de rayon du magasin et des cinq chefs de secteur, notre étude montre que le choix de la déviance positive serait le plus souvent motivé non pas par un désir d'opposition mais par un désir d'être au service des autres –collaborateurs ou clients –, désir jugé cohérent avec les objectifs organisationnels.

> Certains chefs de rayon attentifs aux exigences de travail et aux contraintes personnelles de leurs collaborateurs dérogent à la norme du créneau officiel en accordant un aménagement flexible du temps de travail. Dans les rayons n'exigeant aucun contact avec la clientèle (rayons en libre-service), les employés doivent travailler de 3h à 9h30 du matin de manière à ce que les linéaires soient nettoyés, remplis et rangés avant 8h, heure d'ouverture du magasin, le temps qui reste étant consacré à la pause et au rangement de la réserve. Par exemple, le mardi, le mercredi et le jeudi représentant des jours de moindre activité, les chefs de rayon dérogeant à la norme permettent aux employés de débuter leur journée de travail avec une demi-heure de retard (à 3h30), voire une heure (à 4h), qu'ils récupèrent les autres jours en partant plus tard. Par ailleurs, en période de sous-activité, les employés travaillent de leur propre initiative quelques heures de moins par semaine qu'ils compensent en période de suractivité. La Direction interdisant l'aménagement flexible du temps de travail, les chefs de rayon concernés n'ont pas cherché à valoriser ces pratiques transgressives. Ils justifient les variations du temps de travail en avançant l'argument selon lequel leur système de flexibilité permet d'assurer à un coût minimal une continuité dans l'accomplissement des tâches de manutention : d'une part, parce qu'il réduit le risque d'absentéisme imprévu aux conséquences préjudiciables sur les délais de remplissage des linéaires ; d'autre part, parce qu'il favorise une mobilisation de l'équipe dans les périodes cruciales (périodes de fêtes ou de soldes ; prise de congés payés d'un employé ; réimplantation), rendant inutile le recours à l'intérim.
>
> Dans une perspective de qualité du service au client, certains chefs de rayon prennent le risque de ne pas réaliser toutes les opérations commerciales communes décidées au niveau du siège régional et de privilégier des promotions commerciales sur des références provenant des fournisseurs locaux. Par exemple, quatre des cinq chefs de secteur respectent scrupuleusement la gamme obligatoire des produits exposés en rayon, indiquée par la Centrale d'achat, laissant une faible marge de manœuvre aux chefs de rayon dans la gestion des produits relevant de la gamme

> optionnelle. Seul l'un des chefs de secteur contourne cette règle de principe qu'il juge contraire aux intérêts des clients, dans la mesure où certaines références obligatoires lui semblent être peu pertinentes en raison de leur parfaite substituabilité. Il dénonce les moyens détournés utilisés par certains chefs de rayon des autres secteurs pour obtenir le taux de gamme obligatoire le plus élevé possible. Celui-ci étant calculé de manière hebdomadaire par rapport à la vente, il suffit qu'un seul produit correspondant à chacune des références dites obligatoires soit vendu dans la semaine pour que le taux de gamme obligatoire atteigne cent pour cent. Aussi les références obligatoires jugées peu pertinentes sont-elles souvent présentées en rayon sur un espace extrêmement réduit et sur une durée limitée d'une journée par semaine. Cette politique commerciale peu cohérente constitue une source de frustrations pour les clients qui dénoncent par l'intermédiaire de la boîte à idées la présence irrégulière de certains produits. Ainsi, le comportement déviant du chef de secteur vise à mieux satisfaire la clientèle en procédant à une sélection prévisible et durable des produits présentés en linéaire.

Pour que les pratiques de déviance positive profitent à la fois à la dynamique économique de l'entreprise et à la santé psychique des salariés, les managers sont invités à accueillir les divergences d'opinions et de comportements de leurs collaborateurs à l'égard de la règle. Cette attitude d'accueil rend possible la recherche d'une régulation conjointe, résultat d'une stratégie d'ouverture en vertu de laquelle le management accueille les initiatives de ses collaborateurs.

Ainsi, comme nous venons de le voir, le management doit avoir pour objet le travail réel. Mais il suppose également une considération des personnes. Non que le management doive être un management des personnes – un management du travail réel est plus libérateur pour les hommes qu'un management des hommes –, mais le management du travail nécessite une considération des compétences et des projets professionnels des personnes dans l'organisation.

3.3. Une approche managériale tournée vers les compétences et les projets professionnels

Aucun de mes travaux n'a porté à ce jour sur les compétences. Mais il me semble qu'un management du travail réel est capable de tenir compte des compétences et talents qu'il lui importe de reconnaître ou de développer, ce que Zarifian (2009) appelle les prises d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté et l'intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances acquises. De même, et pour une raison similaire, un management du travail prend en considération les projets professionnels qui a été l'objet de notre étude « *Programmes d'aide à la conciliation vie professionnelle - vie personnelle : ce que l'analyse des identités au travail nous révèle* » publiée dans *Management et Avenir* en 2008. Nous avons choisi d'appréhender la notion de projets professionnels moins connue que les concepts de motivation ou d'implication, parce qu'elle présente l'avantage d'être très opérationnelle et au cœur de la problématique du management du travail réel.

Les projets professionnels des salariés s'appuient sur le concept sociologique d'*« identités au travail »* (Sainsaulieu, 1977) qui porte sur la façon dont la valeur travail est envisagée par les individus. Dès lors que *« la valeur travail se décline très différemment selon les individus (…), il devient indispensable dans le traitement des affaires humaines de considérer le projet des personnes »* (Thévenet, 1992, p. 33).

La notion de projets professionnels, qui corrobore l'histoire déjà vécue par l'individu et l'avenir professionnel qu'il envisage, rend compte du degré d'implication des salariés, et plus spécifiquement de leur désir plus ou moins important de prendre et d'assumer des responsabilités.

Dans la continuité des conceptions du travail selon Sainsaulieu (1987) et des figures identitaires proposées par Alter (1991) et Dubar (1991), Barel et Guyon (1999) distinguent trois types de projets professionnels identifiables à partir de l'analyse du désir d'implication professionnelle des salariés. Les *« progressistes »* regroupent les acteurs cherchant un enrichissement professionnel, une extension de leurs responsabilités. Même si cette attente est souvent associée à la volonté de progresser dans la ligne hiérarchique, elle peut également s'accomplir à l'intérieur d'un même niveau statutaire. Au contraire, les *« immobilistes choisis »* fuient les soucis liés à la prise de responsabilités et ne souhaitent pas s'impliquer dans la sphère professionnelle. Cette même attitude désimpliquée peut résulter non pas d'un choix volontaire de l'acteur, mais d'une défaillance managériale. Il s'agit alors d'*« immobilistes contraints »*.

La distinction – immobilistes choisis, immobilistes contraints, progressistes – permet d'envisager à la fois l'implication réelle et l'implication possible des salariés : une implication réelle forte chez les progressistes, faible chez les immobilistes ; une implication possible chez les immobilistes contraints, peu envisageable chez les immobilistes choisis.

Il en résulte que la perception des salariés envers le management et les initiatives prises par l'entreprise devient négative lorsque les individus ont dû renoncer à leurs projets professionnels et adopter une identité d'immobilistes contraints. Pour évaluer précisément l'incidence des identités au travail sur le sens donné aux initiatives de l'entreprise, nous avons pris pour objet d'analyse le projet de cofinancement d'une crèche associative déjà évoqué dans la première partie de cette note de synthèse.

> Les immobilistes choisis se sont avérés particulièrement favorables à la mesure d'aide. C'est sans doute pour les immobilistes choisis l'idée du bien-être qui prévaut et fait d'eux des partisans de ce qui est de nature à limiter le poids des contraintes professionnelles. On peut penser que les salariés qui ont délibérément choisi de renoncer à une évolution professionnelle souhaitent que leur supérieur direct respecte leur choix de vie, prenne en compte leurs contraintes domestiques et accorde éventuellement un aménagement flexible du temps de travail. La considération des contraintes personnelles est un précieux levier de mobilisation des immobilistes choisis qui restent relativement insensibles aux leviers traditionnellement utilisés tels que le salaire, la promotion ou la formation : " Ma patronne est sympa. Elle m'arrange au niveau des horaires quand j'ai des soucis

d'enfants malades ou des problèmes de garde avec la nourrice. Pour moi c'est l'essentiel. Je ne lui demande pas une augmentation de salaire, un contrat avec plus d'heures, une formation. Je demande seulement à ce qu'on m'arrange au niveau des horaires quand j'ai un souci " [Vendeuse dans une boutique marchande]. C'est leur attachement aux événements de la vie personnelle et à la qualité de vie qui les poussent visiblement à accueillir favorablement le projet d'aide.

Les progressistes, pour leur part, n'auront une opinion positive que si la mesure d'aide renforce leur engagement dans l'entreprise. En l'occurrence, ils considèrent que le projet ne bénéficierait qu'à un nombre restreint de salariés : " Une crèche inter-entreprise, je ne vois pas trop l'intérêt. Faut avoir des enfants de moins de trois ans. En plus, le nombre de places est limité. Au final ça ne concernera pas grand monde. Ça coûtera cher aux entreprises par rapport à l'utilité pratique " [Employée Libre-Service]. Pour cette raison, certains progressistes font spontanément part de leur intérêt en faveur d'un service de garde d'enfants à domicile qui pourrait aider un nombre plus élevé de salariés à s'investir dans la sphère professionnelle : " On ferait mieux de financer un service de garde d'enfants à domicile. Quand on a un enfant malade et qu'on ne peut pas l'amener à l'école ou à la crèche, là on est vraiment ennuyés. La crèche inter-entreprise c'est une cerise sur le gâteau. Ce n'est pas l'essentiel. En tout cas, pour moi, c'est pas ça qui me permettrait de gérer mes contraintes personnelles et de travailler dans de meilleures conditions, sans stress, l'esprit tranquille " [Chef de rayon].

Les immobilistes contraints sont beaucoup plus négatifs. Ne réglant pas les difficultés quotidiennes résultant d'une organisation rigide du travail, ils perçoivent le projet de cofinancement d'une crèche comme une démarche superfétatoire, une action « poudre aux yeux » d'une direction ne s'attachant pas à l'essentiel. Les immobilistes contraints considèrent comme prioritaire la reconnaissance d'une plus grande autonomie des salariés dans l'organisation du travail et du temps de travail : " Pourquoi on nous ennuie sur les créneaux ? On doit pointer à 3h30 tous les matins, six jours sur sept. Moi, il me faut 4h pour remplir mon sous-rayon. A 7h30 mon facing est nickel, donc une heure avant l'ouverture du magasin (après je m'occupe de la réserve). Je pourrais arriver à 4h30, ça ne changerait rien pour les clients. Pour moi si, je pourrais dormir un peu plus le matin. Parce que c'est vraiment dur. Seulement, le chef, il ne veut pas. 'La règle c'est la règle' qu'il dit. On ferait mieux de nous évaluer par rapport à notre travail, à ce qu'on fait, plutôt que de nous juger sur notre ponctualité. C'est débile… tout comme cette histoire de crèche : une idée des 'grands chefs' ! " [Employé Libre-Service]. Dès lors que le management ne permet pas aux immobilistes contraints de progresser dans l'entreprise, il semble que le regard porté sur les mesures d'aide à la conciliation et, de façon plus générale, sur les initiatives RSE risque d'être particulièrement négatif.

L'attention que je porte aux projets professionnels dans le cadre de cette note de synthèse ne vise pas à exalter un projet professionnel, et par là, un rapport au travail, qu'il s'agisse de l'investissement ou, au contraire, de la distanciation. Elle permet au contraire de dépasser la question du rapport au travail pour aborder celle du sens. En d'autres termes, il s'agit de voir le projet professionnel non pas comme un objectif de prise de pouvoir ou de retrait mais comme un moyen de cultiver en soi ce qu'il y a de personnel.

C'est en amont qu'il convient d'agir afin d'être particulièrement vigilant pour que les progressistes ne deviennent pas des immobilistes contraints. Accueillir les projets professionnels, c'est accorder une attention aux initiatives qui touchent au travail et aux prises

de responsabilité, c'est accorder une attention au désir plus profond de contrôler son évolution professionnelle en fonction des besoins organisationnels et de ses compétences effectives et potentielles, afin d'éviter que des individus progressistes qui peuvent être les pivots de la contagion émotionnelle positive, ne basculent dans des comportements immobilistes contraints.

Conclusion de la troisième partie

Quel management permet d'échapper à la spirale négative du déni du sens et générer une contagion émotionnelle positive qui aide les individus à donner sens à leur travail ?

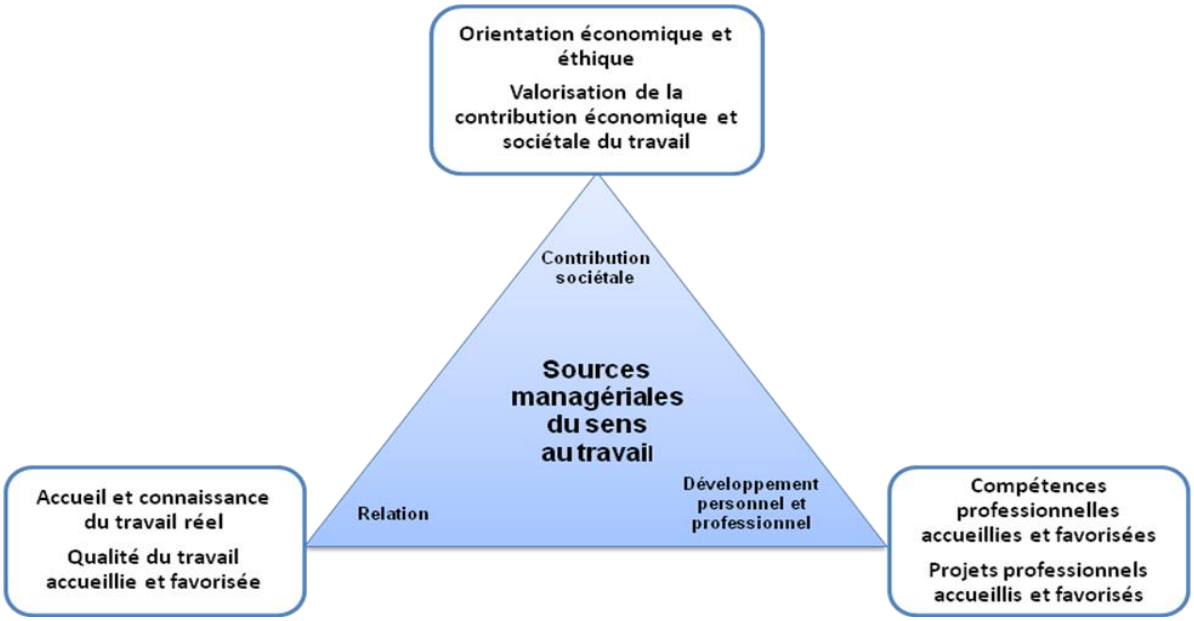
Mes différents travaux exposés dans la troisième partie explicitent trois composantes managériales. D'abord, le management relaie et valorise une orientation économique mais aussi éthique en soulignant le lien entre l'activité de travail et la contribution sociétale. Ensuite, il accueille le travail réel et donne les moyens de bien faire son travail dans une logique d'ouverture et d'attention aux autres. Enfin, il facilite et encourage le développement des compétences professionnelles ainsi que les projets professionnels choisis.

On voit donc que les trois composantes du management du travail sont étroitement liées. C'est parce qu'il y a une visée sociétale clairement définie qu'il est possible d'accueillir et de stimuler des activités de travail réel et des prises de responsabilités tournées vers ce bien sociétal. Et c'est parce qu'il y a une connaissance du travail réel qu'il est possible d'identifier et de donner des orientations sociétales qui constituent des repères pour l'organisation du travail.

Je suggère en conséquence d'adjoindre à la définition classique du management ces nouvelles dimensions que constituent les sources managériales du sens au travail : le management du travail ne vise pas seulement la coordination des actions individuelles, il favorise la réalisation individuelle et collective du travail réel en donnant une orientation économique et éthique, en valorisant et en permettant la contribution sociétale du travail, en permettant aux individus de bien faire leur travail, en accueillant et en favorisant les compétences professionnelles et les projets professionnels.

Schéma synthétique de la troisième partie de la note de synthèse :

Sources managériales du sens au travail



4. Bilan et projets de recherche

Il n'est pas dans notre intention d'affirmer que le manager peut à lui seul créer les sources du sens au travail. Loin de là. Le manager n'a pas pour fonction de résoudre la question du sens de la vie pour chacun de ses collaborateurs. Je pense cependant qu'il ne peut y avoir de management sans une conscience aiguë de ce qui peut faire ou défaire le sens d'un travail.

Qu'est-ce qu'un management du travail qui permet aux individus de donner du sens à leur travail ?

Au vu de la première partie, un tel management du travail protège les individus des pressions liées à la financiarisation de l'économie et à la mondialisation libérale dont on a vu qu'elles sont susceptibles de conduire à des comportements délétères, séduction, paradoxalité, inversion, irresponsabilité et formalisme. Les managers parviennent d'autant mieux à jouer ce rôle tampon qu'ils exercent par ailleurs un rôle relais consistant à diffuser certaines orientations de la société politique et intellectuelle qu'ils choisissent en raison des valeurs qu'elle véhicule.

Dans la deuxième partie, je montre que le management ne peut pas porter exclusivement sur les personnes au risque d'occulter ce qui les rend libres, à savoir le travail. Les sources du sens au travail résident dans le travail, travail par lequel je transforme, j'entre en relation et j'accepte le monde.

Dans la troisième partie, j'approfondis l'analyse des trois axes majeurs que se fixe un management du travail : l'orientation vers un bien sociétal, la considération et la valorisation du travail réel, l'accueil et la valorisation des compétences professionnelles et des projets professionnels. *Le management vise le travail réel en donnant une orientation économique et éthique, en valorisant et en favorisant la contribution sociétale des activités concrètes de travail, en accueillant et en favorisant la qualité du travail ainsi que les compétences professionnelles et les projets professionnels.*

Ce management du travail porte donc une attention particulière au travail réel à la fois utile à l'entreprise et utile à la société, individuel et collectif, gratuit et réciprocitaire, conforme et déviant. Cela conduit à des pratiques de gestion soucieuses de favoriser la collaboration. Ainsi, les indicateurs de performance qui ont pour objet les résultats visibles peuvent être considérés non plus sous l'angle du contrôle mais sous celui du pilotage de l'activité de travail ; de nouveaux indicateurs peuvent mettre en évidence des savoir-faire permettant d'améliorer la qualité du service. La politique d'évaluation et de rémunération aurait pour objet toutes les activités de travail, individuelles et collectives. La politique de recrutement et de gestion des carrières favoriserait des profils d'individus qui ont développé des

compétences techniques, mais aussi des compétences managériales, et plus spécifiquement, une habileté à manager le travail réel.

Dès lors que la politique managériale se fixe pour objet le travail réel, il redevient possible d'entreprendre des démarches responsables ou délégatives sans prendre le risque d'un artifice de communication. De même, dès lors que la qualité du travail est favorisée et que les individus sont en condition de bien faire leur travail, le plus souvent au service des clients, usagers ou patients, il redevient possible d'amorcer une démarche qualité qui renforce la dynamique existante. Ces démarches responsable, délégative et qualité sont alors des déclinaisons d'un management du travail réel et non des systèmes compensatoires dont on a vu qu'ils étaient parfois illusoires, voire néfastes.

Il y aurait beaucoup de questionnements à envisager sur la base de cette définition ambitieuse du management. Quelles méthodologies adéquates mettre en œuvre ? Quelles techniques de gestion induit-elle ? De quelle façon intègre-t-elle la visée performative ? Comment utiliser cette théorisation du sens au travail dans mes cours et mes recherches futurs ?

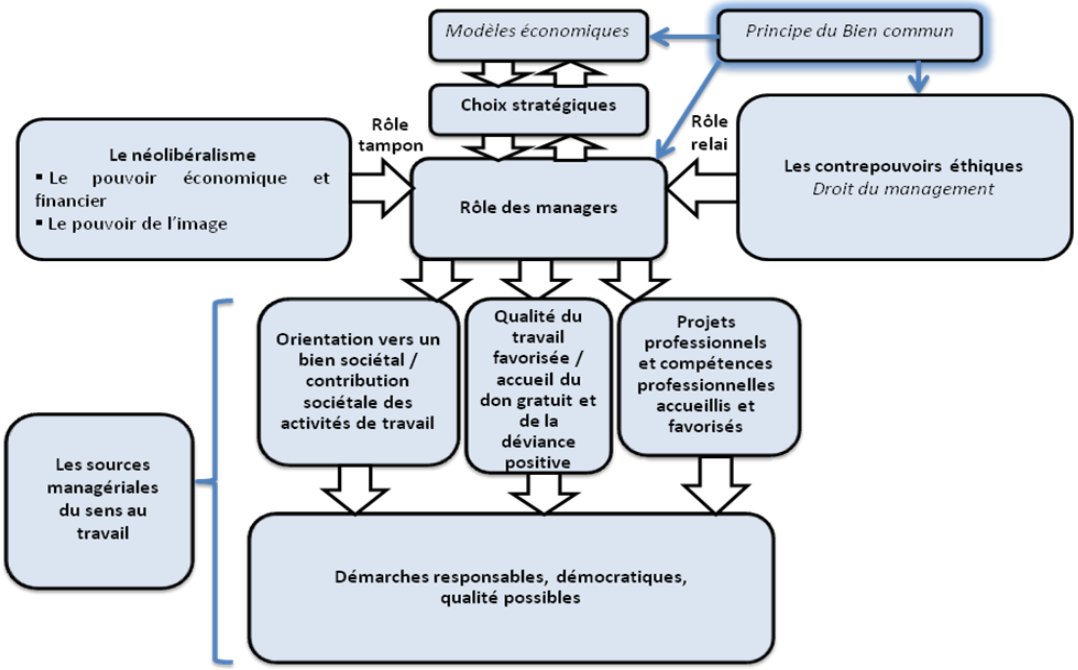
J'ai choisi d'axer cette quatrième partie sur la problématique suivante. En adhérant à cette définition ambitieuse du management soucieuse de permettre aux collaborateurs de donner sens au travail, les managers risquent cependant de se sentir isolés. En effet, une telle définition peut paraître idéaliste au regard des contraintes organisationnelles et économiques.

De quelles ressources disposent-ils ? Il y a trois champs d'investigation que j'aimerais approfondir et qui peuvent s'analyser comme des ressources.

- Pour répondre aux exigences anthropologiques étudiées dans la deuxième partie de cette note de synthèse, le principe du bien commun peut-il fonder ce modèle managérial ?
- Quel modèle économique peut permettre ce modèle managérial ?
- Quels repères peuvent inspirer les managers ?

Ces thématiques de recherche futures figurent en italique dans le schéma ci-dessous dont l'objet est de représenter une dynamique positive qui, à l'opposé de la spirale du déni du sens figurant dans la première partie, repose sur le rôle fort des managers.

Bilan de la note de synthèse et projets futurs



Sans idéaliser ou survaloriser le rôle des managers, la question demeure : comment ces derniers peuvent-ils transformer la spirale négative du déni du sens en cercle vertueux ? Un management du travail peut parfois établir un rempart suffisant pour préserver les collaborateurs des contraintes externes liées à la mondialisation libérale. Mais il risque d'être insuffisant pour poser les fondations d'une spirale positive à l'échelle de l'organisation.

D'où les trois pistes de recherche suivantes :

- Le principe du bien commun comme fondement du management du travail
- Un modèle économique humaniste comme condition du management du travail
- Le droit comme source d'inspiration du management du travail

4.1. Le principe du bien commun comme fondement du management du travail

La notion de bien commun est assurément distincte de celle du sens : alors que le sens est lié à un effet de cohérence entre les aspirations au travail et la réalisation du travail, le bien commun est lié à un bien moral.

Ceci étant, le principe du bien commun pourrait également fonder les différents axes managériaux que nous avons identifiés au gré de nos travaux. En ce sens, Sison et Fontrodona (2012 ; 2013) définissent le bien commun de l'entreprise comme un travail collaboratif, qui permet de développer les connaissances, la compétence, la vertu, la relation à l'autre, et qui permet de répondre aux besoins de la société par la production de biens et de services.

Le bien commun peut être défini comme « *l'ensemble des conditions externes ou internes (morales, intellectuelles, matérielles ou juridiques) auxquelles se trouve soumise la vie du groupe pour que celui-ci se conserve conformément à sa finalité naturelle* » (Thomas d'Aquin, *Préface à la Politique*, p. 75). Or, dans la philosophie thomiste, la fin ultime d'une multitude rassemblée en société est de vivre selon la vertu (Thomas d'Aquin, *De regno*). Selon l'Enseignement Social Chrétien qui s'inspire de la philosophie thomiste et dont la contribution à la définition du bien commun est conséquente, il s'agirait « *d'un ensemble de conditions sociales qui permettent, tant aux groupes qu'à chacun de leurs membres, d'atteindre leur perfection d'une façon plus totale et plus aisée* » (Concile Œcuménique Vatican II, *Gaudium Spes*, 26). Dans la littérature éthique, d'autres définitions générales du bien commun relatent la même idée : « *l'ordre sociétal dans lequel chaque membre profite de la possibilité de se réaliser soi-même en bénéficiant des effets de la coopération de tous* » (Messmer, 1965, p. 118) ; « *un ensemble de conditions qui renforce l'opportunité de s'épanouir pour tous les membres d'une communauté* » (Finnis, 1986, p. 165).

Ces conditions sociales constitutives du bien commun aident à donner sens au travail. Et pour cause, elles s'appuient sur une anthropologie selon laquelle la personne ne peut pas trouver sa propre réalisation uniquement en elle-même, c'est-à-dire indépendamment de son être « avec » et « pour » les autres. La notion de bien commun proclame qu'aucune personne ne doit être oubliée : chacun doit pouvoir donner sens et s'épanouir au sein de la communauté. Dès lors, la notion de bien commun soulève la question cruciale de l'articulation entre l'approche personnaliste et l'approche communautarienne. Il y aurait un double risque dans la lecture que nous faisons du bien commun, celui de vouloir évacuer la communauté au nom de la personne ou celui de vouloir évacuer la personne au nom de la communauté. Dit autrement, en renonçant à une approche communautarienne du bien commun, on risque les excès de l'individualisme. En renonçant à une approche personnaliste du bien commun, on risque les excès du totalitarisme.

Le danger est donc d'opposer ou de séparer les deux approches du bien commun. C'est la raison pour laquelle une réflexion sur le bien commun peut sembler reposer sur la visée d'un équilibre, toujours fragile, entre l'approche personnaliste et l'approche communautarienne du bien commun. Mais la visée d'un équilibre n'est pas non plus suffisante. Le principe du bien commun est un concept vivant, dynamique, en quête non pas d'un équilibre mais d'une articulation entre les deux approches. Peut-on dire qu'une entreprise dont l'activité a des conséquences particulièrement néfastes pour l'environnement (activité surconsommant des ressources naturelles limitées) constitue un bien commun, au motif que l'organisation du travail est respectueuse de la personne ? À l'inverse, peut-on dire qu'une entreprise dont l'activité contribue à un bien sociétal constitue un bien commun, même si l'organisation du travail n'assure manifestement pas le respect de ses salariés ?

La réponse la plus souvent apportée est positive et tire sa légitimité du relativisme : « *on ne peut pas être bon dans tout », « une action générant des effets néfastes est préférable à une*

inaction » ; « on peut le faire puisque les autres le font ». Cette résignation amène en ce qui concerne la dimension environnementale à un « *mal social par omission* » (Renouard, 2013, p. 45) et pour la dimension sociale, à une « *banalisation du mal* » (Dejours, 1988).

Une autre réponse plus exigeante repose sur la complémentarité des deux approches, il ne peut y avoir de bien commun qu'en référence à une approche à la fois communautarienne et personnelle. Et parce que la complémentarité risque d'être interprétée restrictivement comme une simple recherche de compromis, une articulation entre les deux approches est nécessaire. Elle peut s'énoncer comme suit : participer au bien communautaire est une nécessité en tant qu'il permet non pas de renoncer au bien personnel mais de l'accomplir pleinement. Le bien communautaire n'est pas plus important que le bien personnel, simplement il intervient en premier parce qu'il est une condition pour la réalisation du bien personnel. Dans cette perspective, les deux entreprises précitées ne constituent pas des biens communs, même si elles remplissent certaines conditions ou visées du bien commun.

Cette articulation n'est pas figée, elle est dynamique selon les circonstances et la culture : « *il s'agit d'un socle à construire et dont l'achèvement ne peut jamais être considéré comme définitif, une sorte de chantier permanent* » (Desreumaux et Brechet, 2013, p. 80). Il ne s'agit ni de la simple somme de biens particuliers ni d'un idéal abstrait vers lequel tendre, mais d'une quête, d'une recherche. Fessard (1944) propose trois dimensions, économique, sociale et éthique, du bien commun : le bien de la communauté (biens publics ou autres mis en commun), la communauté du bien (caractère effectif de l'accès de chacun aux biens communs), le bien du bien commun (nature et équilibre de la relation entre l'individu et la communauté). Melé (2009) s'appuie sur quatre dimensions pour définir le bien commun, ajoutant à l'éthique, au social et à l'économique la dimension environnementale : les valeurs socio-culturelles partagées dans une communauté, incluant le respect des droits de l'homme, la liberté, la sécurité, la paix et la justice en lien avec le personnalisme ; les conditions organisationnelles qui respectent la justice et la solidarité et qui s'appuient sur le droit ; les conditions économiques qui permettent à chacun un bien-être raisonnable ; les conditions environnementales qui visent le maintien des conditions de vie pour les générations actuelles et futures.

J'ai évoqué un aspect économique et social dans une étude s'intitulant « *Qu'est-ce qu'une juste rémunération ? Ce que nous enseigne la conception du juste salaire de Thomas d'Aquin* » publiée en 2011 dans *Management et Avenir*. Le philosophe et théologien met la visée du bien commun au cœur de son analyse de l'organisation du travail (*Somme théologique*, question 77), et suggère des critères pour un salaire juste. Le premier critère réside dans une analyse des compétences, des capacités ou des initiatives. Le deuxième critère consiste à s'assurer à ce que le salarié et sa famille puissent vivre décemment, et ce, en tenant compte des charges de famille. Mais surtout, on peut dégager de la pensée plus générale de Thomas d'Aquin un troisième critère : aucun salaire ou prix ne peut être fixé sans une réflexion plus globale sur les conséquences sociales pour l'ensemble de la communauté. La

fixation d'une rémunération n'est pas une question strictement privée liant l'employeur à son salarié ou l'entreprise à son prestataire. Elle intéresse la collectivité tout entière et relève de la sphère publique comme de la sphère privée.

Ainsi, pour la plupart des dilemmes managériaux, le principe du bien commun offre une aide précieuse en aidant à réfléchir sur la dialectique entre bien communautaire et bien personnel.

De même que dans le cadre de mon doctorat en droit, j'ai évoqué le danger des présomptions de conformité aux notions d'intérêt collectif, il y aurait un danger à vouloir élaborer des présomptions de conformité au bien commun, et à vouloir modéliser ce que serait un management du travail conforme au bien commun. Une recherche scientifique à venir sur le principe du bien commun comme fondement du management du travail m'amènerait plutôt à mettre en évidence la multiplicité des dimensions constitutives du bien commun, un niveau d'exigence lié à la double considération de la communauté et de la personne, et une dialectique des fins et des moyens qui pose le bien communautaire comme condition première de la réalisation du bien personnel.

4.2. Un modèle économique humaniste comme condition du management du travail

L'une des conditions premières pour la mise en place d'un management du travail est le choix du modèle économique. Un management du travail soucieux du sens au travail n'est-il pas plus aisé dans certains modèles économiques ?

Nombreux sont ceux qui voient par exemple dans les structures de l'économie sociale et solidaire (ESS) les germes d'un authentique management du travail. La composante managériale la plus forte mise en avant au sein de l'ESS réside précisément dans l'utilité sociale du travail accompli. Assurément, les salariés de certaines structures, en particulier des grandes associations du secteur sanitaire, social ou éducatif, peuvent plus aisément donner du sens à leur travail, parce que celui-ci leur permet de participer à une activité socialement utile qui sert l'intérêt général. De plus, le mode de fonctionnement des coopératives est démocratique, *a priori* plus favorable à la réalisation des projets professionnels, reposant sur les principes de libre adhésion et de libre engagement et une participation égale aux décisions de l'entreprise selon le principe « une personne égale une voix ».

Cependant, la réalité est hétérogène. Certains n'hésitent pas à affirmer que les structures de l'économie sociale et solidaire se transforment parfois en outils de domination de la majorité des salariés par quelques-uns. Dès lors, le choix de la structure juridique n'est pas un gage suffisant. Il convenait de réinventer l'ESS en intégrant la réflexion managériale. C'est ce que vise en partie la réforme actuelle sur l'ESS : l'accent n'est plus mis sur la structure juridique formelle, mais sur la réalité du but social, de la lucrativité encadrée et de la gouvernance démocratique et participative.

Ces termes sont cependant imprécis, et ne garantissent pas la mise en place d'un modèle managérial humaniste soucieux d'aider les salariés à donner sens au travail.

La question se pose pour toutes les économies humanistes - social business, économie de communion, capitalisme conscient - qui ont pour point commun de ne pas être exclusivement centrées sur la recherche du profit. À ce jour, aucun modèle théorique ne structure ces économies. On trouve des orientations éparses liées aux valeurs et à l'histoire de ces mouvements. On observe même une tendance à opposer ces mouvements, à vouloir faire absorber un mouvement par un autre, ou du moins à défendre l'idée qu'un mouvement recouvre un autre. Le danger est de perdre de vue ce qui fonde structurellement ces mouvements économiques et de ne s'attacher qu'à ce qui les caractérise. Or, les raisons pour lesquelles les dirigeants choisissent une économie humaniste sont liées aux fondements théoriques de ces économies. Ces fondements théoriques sont donc à définir. Le principe du bien commun peut-il constituer le fondement théorique de ces économies ? Mes recherches futures proposent d'appréhender la question en confrontant le principe du bien commun aux discours tenus par les porteurs de ces mouvements.

4.3. Le droit comme source d'inspiration du management du travail

S'il y a souvent un déficit managérial dans les organisations, c'est aussi parce que les managers renoncent à exercer un rôle fort. Dès lors que le management du travail est directement fonction du pouvoir d'agir que les managers s'octroient, une question quasiment toujours occultée de la réflexion managériale émerge : quel rôle relais les managers ont-ils à jouer ? Comment peuvent-ils relayer des orientations juridiques et éthiques qui leur octroient un pouvoir d'agir ? Quel soutien peuvent-ils trouver dans le droit ?

Ces questions m'invitent à approfondir l'analyse des liens entre philosophie, droit et management. Le manager ne peut être soucieux du sens au travail et de la liberté humaine de ses collaborateurs que s'il se sent lui-même libre de relayer et de porter des orientations juridiques et intellectuelles qu'il choisit pour les valeurs qu'elles véhiculent. C'est cette liberté qu'il convient de réhabiliter par l'analyse de ce que j'ai appelé le droit comme source d'inspiration.

Le droit pourrait être conçu de façon prospective à partir des travaux de Hatchuel et Segrestin (2012) qui proposent de refonder l'entreprise sur la base de quatre principes : une entreprise inventive, un dirigeant habilité, un collectif engagé pour l'entreprise et une solidarité de l'action collective. Ce nouveau droit de l'entreprise vise à restaurer une ligne de continuité entre stratégie et management, afin de réduire le fossé entre les impératifs financiers et le management. Deux points font écho à notre analyse du management du travail : un nouveau statut de société et un nouveau statut du dirigeant.

Une première proposition pourrait être retenue, celle de Hurstel (2012), consistant à reformuler l'article 1832 du code civil afin d'élaborer un statut de l'entreprise au service d'un

projet compatible avec l'intérêt général. L'articulation moyens et fins serait modifiée : le profit serait un moyen au service d'une finalité qui le transcende : « *La société est constituée par deux ou plusieurs personnes qui conviennent par un contrat d'affecter à une entreprise commune des biens ou leur industrie en vue de poursuivre un projet d'entreprise qui respecte l'intérêt général, financé au moyen du profit* » (D. Hurstel, proposition 2, 2012).

Une autre solution réside dans la proposition d'une société à objet social étendu (ou « *l'entreprise à progrès collectif* ») qui se démarquerait d'une société classique par l'insertion, dans son objet social, d'objectifs économiques, sociaux ou environnementaux (Hatchuel et Segrestin, 2012). L'entreprise serait une création collective dont la mission est d'innover en permettant des progrès collectifs. La société à objet social étendu mentionne, parmi ses objectifs, d'autres buts que l'enrichissement des actionnaires : développement des capacités d'innovation du collectif, de la compétence des salariés, minimisation des effets de l'entreprise sur l'environnement, etc.

Par ailleurs, le dirigeant d'entreprise ne serait pas seulement un représentant mandaté par les associés, mais un chef habilité pour manager l'entreprise. Sa légitimité reposerait non plus sur le mandat que lui ont donné les actionnaires, mais sur une habilitation en vertu de laquelle le dirigeant peut faire autorité et orienter les individus.

En effet, selon Hatchuel et Ségrestin (2012), le contrat de mandat par lequel le dirigeant représente la société n'est pas pertinent, donnant l'impression que les dirigeants sont les mandataires des seuls actionnaires. Le contrat de mandat ne permet ni de fonder l'autorité des dirigeants ni de protéger leur autonomie (p. 73). Pour que le dirigeant soit un manager, c'est-à-dire *« une figure compétente pour orienter, impulser et organiser l'action collective* », il convient selon les auteurs de remplacer la notion de mandat par celle d'habilitation : « *les dirigeants sont habilités, par les salariés, à exercer un pouvoir de direction afin de piloter les opérations dans l'intérêt de l'entreprise et non dans leur intérêt propre* » (p. 73).

Il serait dommage et erroné de n'envisager le droit comme source d'inspiration du management que de façon prospective. Il réside également dans la réalité juridique existante. En effet, les règles légales qui visent à servir le bien commun sont rarement présentées comme telles aux managers. Inconnu des managers, le droit comme source d'inspiration est dénié dans la pratique managériale. Or, parler d'un droit comme bien commun, c'est accepter de regarder le droit dans sa réalité non instrumentale, dans sa réalité politique et morale, un droit constitué non seulement de règles et de techniques mais aussi d'orientations utiles aux managers.

Là encore, le principe du bien commun peut être d'une aide précieuse en établissant un lien entre le droit et le management. Quel bien le droit peut-il apporter au management ? Cette question relève en partie du champ juridique, et suppose d'admettre qu'à côté du droit positif, il existe au-dessus de lui un droit naturel auquel le droit positif doit être conforme. Il peut s'agir du droit naturel classique inspiré par Aristote qui n'est pas un ensemble de règles, mais

une chose, c'est-à-dire des relations justes entre les hommes, qu'il appartient de découvrir par induction en appréhendant la réalité sociale. Il peut s'agir du droit naturel moderne selon lequel chaque homme possède en vertu de sa nature des droits subjectifs, des droits de l'homme.

Cette question ne relève pas seulement du champ juridique : les sciences de gestion sont peut-être mieux placées pour évoquer l'attractivité éthique du droit dans le champ managérial. Or, dans les analyses en sciences de gestion, le droit comme bien commun est mis à mal. Il est de plus en plus souvent perçu comme un ensemble disparate de réglementations dont la finalité serait de s'adapter à des cas particuliers plutôt que de poser des orientations générales. Il serait, non plus un système capable de devancer les mœurs ou de les orienter, mais simplement une contrainte désincarnée, détachée de toute valeur, mobilisée en fonction d'une urgence contextuelle ou validant *a posteriori* l'évolution des pratiques économiques et sociales.

Cette disparition du sens du droit réside en partie dans cette idée selon laquelle l'octroi de liberté suffit à l'accomplissement du bien. Le système juridique repose alors sur une priorité systématiquement accordée au Juste sur le Bien, consistant à distribuer une égale liberté en matière de droits civils et de droits politiques fondamentaux à tous les citoyens. Dans ce modèle politique, chaque citoyen doit pouvoir mettre en œuvre sa propre conception du Bien parce qu'il dispose d'une égale liberté (Rawls, 1997). La liberté accordée conduit à l'estime de soi qui suffit à la mise en œuvre d'actions vertueuses.

Une autre vision du droit s'impose, prenant force dans sa participation au bien commun.

De quelle façon le droit aide-t-il les managers à appréhender les conditions constitutives du bien commun ?

D'abord, le droit vise directement la protection des personnes en reconnaissant les droits de l'homme. Il s'agit précisément de voir en l'homme une personne ouverte à l'autre et titulaire de droits universels et non simplement un individu isolé doté d'intérêts particuliers. Le bien commun est alors un bien ouvert à l'universel, mais relativement peu à la transcendance (Fessard, 1944). La dimension verticale du bien commun est absente, mais le principe personnaliste est posé comme un élément premier du principe du bien commun.

Ensuite, le droit vise également le bien commun en mobilisant des notions constitutives de l'intérêt commun. Partant de l'idée que les intérêts individuel et collectif peuvent entrer en contradiction, le droit pose des règles visant à garantir l'intérêt commun : intérêt social ou justes motifs (pour le droit des sociétés), intérêt de l'entreprise (pour le droit du travail), progrès économique (pour le droit de la concurrence), intérêt général (pour le droit public). Ces notions n'ont pas de définition précise et doivent être révélées par le juge selon la nature du litige. Elles postulent essentiellement deux idées : ne pas agir dans un intérêt personnel distinct de l'intérêt collectif ; ne pas exclure un intérêt catégoriel.

Ces notions constitutives de l'intérêt commun sont souvent considérées comme opposées au bien commun. Assurément, les deux concepts diffèrent. On dira que l'intérêt commun, à la différence du bien commun, pourrait justifier le sacrifice des droits inaliénables des individus (Melé, 2009). Ou du moins, on dira que l'intérêt commun de l'entreprise conduit à prendre les mesures qui permettent la survie de l'entreprise, et ce même si le but de l'activité ou les conditions organisationnelles ne constituent pas des biens communs. En pratique, le dispositif basé sur l'intérêt commun vise seulement à éviter le sacrifice de l'intérêt collectif, et complète le principe de respect des droits de l'homme. Ainsi, si les deux notions bien commun et intérêt commun sont distinctes, il se peut que la conscience du bien commun commence par une prise de conscience de l'intérêt commun. Car pour reprendre l'idée de Puel (1989), il y a dans l'intérêt commun l'amorce d'une démarche ascendante. Autrement dit, « *considérer l'entreprise comme un bien commun, (…), c'est admettre l'existence d'un intérêt supérieur dont la poursuite conditionne la satisfaction des intérêts spécifiques des uns et des autres* » (Desreumaux et Brechet, 2013, p. 84). L'intérêt commun constitue une médiation utile pour le manager entre conflits des intérêts et bien commun, dans la mesure où il invite les individus à transcender leurs intérêts individuels ou catégoriels.

Enfin, le droit porte une vision du bien commun en vérifiant à la fois la finalité de l'action et le caractère proportionné des moyens ou des effets négatifs de l'action au regard des bienfaits attendus. Les règles de droit sont structurées autour de deux principes, nécessité et proportionnalité de l'acte. La nécessité amène à envisager la finalité visée, tandis que la proportionnalité ouvre à l'analyse des moyens ainsi que des conséquences négatives au regard des bienfaits attendus. Cette analyse n'est pas centrée sur les bénéfices pour un groupe d'individus mais inclut une analyse des bénéfices individuels[3]. Autrement dit, un acte est juridiquement valable dans la mesure où il profiterait à la société tout en permettant aux individus d'en retirer des bénéfices. Ce raisonnement qui est au cœur du droit n'est-il pas une déclinaison du principe du bien commun tel que je l'ai précédemment défini ?

La structuration du droit serait un repère aidant le manager à exprimer à son tour une volonté politique fondée sur une conception du bien commun. Pour que le management constitue un bien commun, il faut qu'il puisse regarder l'ordre juridique comme un ordre lui-même en quête du bien commun. J'aimerais à l'avenir développer une analyse du management comme bien commun, management qui ne se construit pas en dehors du droit ou malgré le droit, mais qui est inspiré du droit. Cette analyse n'est possible qu'à la condition de prendre le management et non le droit pour objet.

[3] Prenons l'exemple de l'exemption individuelle d'une entente anti-concurrentielle. Celle-ci peut être exemptée (c'est-à-dire autorisée) si elle réunit les trois conditions de l'exemption individuelle : existence d'un progrès technique, économique, social ou environnemental ; les consommateurs bénéficient d'une part équitable du progrès ; il n'existe pas d'autres moyens moins restrictifs de concurrence pour aboutir au même résultat.

Conclusion

En envisageant le management du travail à la lumière de la problématique du sens au travail, j'ai pris un risque, celui d'épouser la tendance existante qui est de survaloriser le travail comme moyen d'épanouissement dans la vie, dont on a vu qu'elle peut paradoxalement accroître les risques d'une soumission aux illusions organisationnelles.

Le travail est catégorie anthropologique, il participe à l'hominisation de l'homme. Pour autant, le travail n'est pas la vie. Réduire la vie à un travail ou vouloir énoncer à tout prix que le travail, c'est la vie, est faux, occultant la vie individuelle et sociale qui se noue à côté de la logique de production et de service. Cette vision aiguille les travaux de Dominique Méda (2010) selon laquelle penser toute la vie comme travail est non seulement faux mais aussi dangereux. On ne peut donner du sens au travail que si celui-ci n'occupe pas toute la place et constitue une fin parmi d'autres. C'est la raison pour laquelle Dominique Méda (2010) dénonce l'alternative : donner du sens au travail ou réduire la place occupée par le travail. Selon l'auteur, le management ne peut aider à donner du sens au travail que si celui-ci n'occupe pas toute la place et constitue une fin parmi tant d'autres.

C'est précisément autour de ce point que s'articule ma réflexion conclusive… Revenons à deux philosophes que j'ai citées précédemment, Hannah Arendt et Simone Weil. Pierre-Yves Gomez (2013, p. 161) compare les deux philosophes afin de mettre en évidence deux idéologies du travail : l'une inspirée de Hannah Arendt qui plaiderait en faveur d'une limitation du travail au profit de l'œuvre, que nous appellerions aujourd'hui le temps libre et les loisirs ; l'autre dans la continuité de Simone Weil qui promeut l'émancipation par le travail, le travail comme principale source de sens et de liberté.

Alors que les deux philosophies sont difficilement conciliables, les deux idéologies du travail ne me semblent pas nécessairement opposées ou même séparables.

Les deux problématiques – spécificité de l'activité de travail et sens au travail - méritent d'être articulées. Certes, il est difficile de donner du sens au travail s'il constitue l'unique sens de la vie pour l'individu. Un surinvestissement dans son travail peut rendre difficile l'octroi d'un sens, car il s'agira davantage dans ce cas d'activisme que de travail. J'ai cherché à montrer dans cette note de synthèse que la remarque peut être retournée. Il n'est possible de donner au travail la place qui lui revient qu'à partir du moment où le management aide les salariés à donner un sens au travail. Un tel management du travail à la fois tourné vers la contribution sociétale, le travail réel, les compétences et les projets professionnels aide les salariés à éviter les deux pièges, celui de l'idéalisation du travail comme celui du mépris du travail.

Autrement dit, la quête de sens peut créer un manque et une frustration à la mesure de l'investissement narcissique. Mais elle peut être aussi l'expression d'une soif éthique, source de joie. Il ne s'agit donc pas de renoncer à donner du sens au travail, mais de ne jamais cesser

de vouloir lui donner plus de sens, un sens qui n'est réductible ni à la réalisation des impératifs financiers ni au temps qu'on y passe ni aux illusions organisationnelles, un sens qui tient à la possibilité de s'envisager soi-même dans l'intégralité de son être dans la réalisation de son travail réel. Un management saura d'autant mieux aider les salariés à donner du sens à leur travail qu'il inscrit le travail dans un projet économique, sociétal, environnemental : le travail n'est pas la vie, au sens où la vie ne peut être réduite au travail, mais il rend vivant dans la mesure où il permet à l'individu de se donner (*don existentiel*) tout en se démarquant de soi (*réciprocité existentielle*). Un management soucieux du travail ainsi défini participe alors au bien commun.

La formation des futurs managers est en cause. Baignés dès le plus jeune âge dans la course à l'excellence scolaire, parfois même renforcée par l'élitisme de certaines formations managériales, les futurs managers sont amenés à porter attention à ce qui valorise leur Curriculum Vitae, celui-ci étant alors vécu comme un prolongement du bulletin scolaire. Indépendamment de leurs aspirations personnelles, de leurs compétences extrascolaires, de leurs centres d'intérêts et de leurs valeurs, ils ont tendance à privilégier les filières d'excellence et à justifier les choix d'école, de formations et de stages par le seul prestige des institutions et des entreprises partenaires. Le maître mot devient la réussite professionnelle, c'est-à-dire cet « avoir » matériel ou symbolique que représentent les bonnes notes puis les diplômes puis l'enrichissement du Curriculum Vitae… puis le pouvoir managérial dans l'organisation. Le sens est oublié, dénié, parfois ridiculisé, et comme l'exprimait Blaise Pascal : « *Nous ne vivons jamais, mais nous espérions de vivre, et nous disposant toujours à être heureux, il est inévitable que nous ne le soyons jamais* » (Pensées, frag. 47-172).

Si on enseigne aux futurs managers qui intègrent une université ou une école qu'ils ont pour fonction de coordonner des actions individuelles dans la perspective de contribuer à la performance économique de leur organisation et si on renonce à toute sensibilisation réflexive sur la finalité et les difficultés réelles des activités de travail et de management, alors ils risquent de ne jamais appréhender les sources de sens de leurs vies, et de celles de leurs collaborateurs, et ce, malgré les discours positifs sur l'entreprise.

Michaelson (2009) montre dans ses travaux les plus récents à quel point il est difficile d'évoquer la problématique du sens avec les étudiants. Dans un exercice pédagogique consistant à questionner les futurs managers sur les métiers auxquels ils accordent le plus de sens, il note un décalage entre les métiers dont ils rêvent et ceux auxquels ils se destinent. J'observe que dans l'étude de Michaelson (2009), le management n'est pas considéré comme un métier en tant que tel, qui se surajouterait aux métiers de la finance, du marketing et de l'organisation. Pourtant, et c'est cette pensée positive qui anime mes projets futurs, il se peut que le management soit précisément l'un des métiers qui donne le plus aisément à vivre les différentes dimensions du sens, dans la mesure où il n'est possible d'aider ses collaborateurs à donner sens à leur travail qu'à la condition de s'être soi-même ouvert aux différentes dimensions du sens.

Il y a là un défi à relever pour la communauté des enseignants-chercheurs des universités et des écoles de management de partager avec les futurs managers le questionnement du sens. En développant la recherche sur le sens au travail, les enseignants-chercheurs en sciences de gestion peuvent développer des cas concrets – si possible vécus – relatant la possibilité de faire du management une pratique à la fois économique, sociale et morale, qui a pour objet le travail réel, individuel et collectif, gratuit et réciprocitaire, conforme et déviant, qui tient compte des compétences et des aspirations professionnelles.

Bibliographie

Table des matières

Abord de Chatillon E., Bachelard O., Carpentier S. (dir.) (2012), *Risques psychosociaux, santé et sécurité au travail : une perspective managériale*, Vuibert, Paris, p. 107-116.

Alter N. (1991), *La gestion du désordre en entreprise*, L'Harmattan, Paris.

Alter N. (1993), « Innovation et organisation : deux légitimités en concurrence », *Revue française de Sociologie*, vol. 34, n° 2, p. 175-197.

Alter N. (1999), *La gestion du désordre en entreprise*, L'Harmattan, Paris.

Alter N. (2002), *Les logiques de l'innovation*, Éditions La Découverte, Paris.

Alter N. (2005), *L'innovation ordinaire*, PUF, Paris.

Alter N. (2006) (dir.), *Sociologie du monde du travail*, PUF, Paris.

Alter N. (2009), *Donner et prendre. La coopération en entreprise*, Paris, La Découverte.

Anderson-Gough F., Grey C., Robson K. (2000), « In the name of the client: the service ethic in two international accounting firms », *Human Relations*, vol. 53, n° 9, p. 151-174.

Anderson-Gough F., Grey C., Robson K. (2002), « Accounting professionals and the accounting profession : linking conduct and context », *Accounting and Business Research*, vol. 32, n° 1, p. 41-56.

Arendt H. (1958), *La Condition de l'homme moderne*, III, trad. G. Fradier, Calmann-Lévy, Paris.

Ashforth B.E., Vaidyanath D. (2002), « Work organizations as secular religions », *Journal of Management Inquiry*, vol. 11, n° 4, p. 359-370.

Ashmos D.P., Duchon D. (2000), « Spirituality at work : a conceptualization and measure », *Journal of Management Inquiry*, n° 9, p. 134-145.

Babeau O., Chanlat J.-F. (2008), « La transgression, une dimension oubliée de l'organisation », *Revue Française de Gestion*, n° 183, p. 201-219.

Balkin D., Richebé N. (2007), « A gift exchange perspective on organizational training », *Human Resource Management Review*, vol. 17, n° 1, p. 52-62.

Barel Y., Guyon C. (1999), « Un leader, des styles de management », *Revue Française de Gestion*, n° 124, p. 38-50.

Barrett L.F., Russell J.A. (1998), « Independence and bipolarity in the structure of current affect », *Journal of Personality and social psychology*, n° 74(4), p. 967-984.

Barsade S.G. (2002), « The ripple effect: emotional contagion and its influence on group behavior », *Administrative science Quarterly*, n° 47(4), p. 644-675.

Boltanski L., Chiapello E. (2001), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.

Boltanski L., Chiapello E. (2005), « The role of criticism in the dynamics of capitalism », *in* Miller M. (dir.), *Worlds of capitalism : institutions, economics, performance and governance in the era of globalization*, Routledge Economics, London, p. 237-267.

Bourdieu P. (1980), *Le sens pratique*, Minuit, Paris.

Brief A.P., Nord W.R. (1990), *Meaning of Occupational Work*, Lexington Books, Toronto.

Bruna M.G., Chauvet M. (2010), « La diversité, levier de performance… sous condition de management », *Cahier de recherche n° 2, chaire Management & diversité*, Université Paris-Dauphine.

Bruni L. (2010a), « The Happiness of Sociality Ŕ Economics and Eudaimonia : A Necessary Encounter », *Rationality & Society*, vol. 22, n° 4, p. 383-406.

Bruni L. (2010b), « Eros, Philia et Agapè Ŕ Pour une théorie de la réciprocité, plurielle et pluraliste », *Revue du MAUSS*, n° 35, p. 389-413.

Bruni L. (2014), *La blessure de la rencontre, L'économie au risque de la relation*, Nouvelle Cité.

Buber M. (1938), *Je et Tu*, éd. Aubier-Montaigne, Paris.

Caillé A. (2000), *Anthropologie du Don – Le Tiers Paradigme*, Desclée de Brouwer, coll. Sociologie économique, Paris.

Caillé A. (2009), *Théorie Anti-Utilitariste de l'Action – Fragments d'une Sociologie Générale*, La Découverte, Paris.

Caillé A., Godbout J.T. (1992), *L'esprit du don*, La Découverte, Paris.

Carbonnier J. (1958), « Sociologie juridique : effectivité et ineffectivité de la règle de droit », *L'année sociologique,* L VII, p. 3-17.

Carbonnier J. (2001), *Flexible droit*, LGDJ, Paris (première édition : 1998).

Carbonnier J. (2004), *Sociologie juridique*, Colin, Paris (première édition : 1978).

Caruso D.R., Salovey P. (2004), *The emotionally intelligent manager: how to develop et use the four key emotional skills of leadership*, Jossey Bass, San Francisco.

Chabot P. (2013), *Global burn out*, PUF, Paris.

Chalofsky N., Krishna V. (2009), « Meaningfulness, commitment, and engagement: The intersection of a deeper level intrinsic motivation », *Advances in Developing Human Resources*, n° 11, p. 189-203.

Chanlat J.-F. (1990), « L'être humain, un être de parole », dans *L'organisation, les dimensions oubliées*, Presses de l'Université Laval.

Chanial P. (2008), *Manuel de sociologie anti utilitariste appliquée*, La Découverte, Paris.

Chanial P. (2011), *Homo Donator. Come nasce il legame sociale* (Il Melangolo, Genova).

Chasseguet-Smirgel J. (1981), « Quelques réflexions d'un psychanalyste sur l'idéologie », *Pouvoirs*, n°11, p. 33-40.

Chia R., Holt R. (2008), « The nature of knowledge in Business Schools », *Academy of Management Learning and Education*, vol. 7, n° 4, p. 471-486.

Chiapello E. (2011), « L'innovation sociale comme réponse aux critiques du capitalisme, L'exemple des innovations sociales portant sur l'organisation de la production et de la consommation », *Colloque international CRISES*, Montréal, 7 avril.

Chiapello E. (2013), « Capitalism and its criticisms », *in* Morgan G., Du Gay P. (dir.), *New Spirits of Capitalism? Crises, Justifications, and Dynamics*, february.

Chrétien J.-L. (1996), *De la fatigue*, Les éditions de Minuit, Paris.

Clot Y. (1999), *La fonction psychologique du travail*, PUF, Paris.

Clot Y. (2008), *Le travail sans l'homme. Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*, La découverte, Paris.

Clot Y. (2010), *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, La Découverte, Paris.

Clot Y., Litim M. (2003), « Sens du travail », *in* Allouche J. (dir.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Vuibert, Paris, p. 1534-1546.

Clot Y., Litim M. (2008), « Activité, santé, et collectif de travail », *Pratiques psychologiques*, vol. 14, n° 1, p. 101-114.

Cochoy F., Lacheze A. (2013), « Critique sociale, illusion, et gestion : le cas de la Responsabilité Sociale des Entreprises », *Séminaire RSE, La responsabilité sociale de l'entreprise : quel potentiel régulatoire ?*, projet émergent Clersé-MESHS.

Comte-Sponville A. (2004), *Le capitalisme est-il moral ?*, Albin Michel, Paris.

Courpasson D. (2005), « L'organisation contemporaine est une domination douce », *Sciences humaines*, 3, p. 114.

Damasio A. (1995), *L'erreur de Descartes*, Paris, Odile Jacob.

Daniellou F. (2008), *La prévention durable des TMS, quels freins, quels leviers d'action ?*, Rapport à la Direction Générale du Travail, Paris.

Deci E.L., Ryan R.M. (1985), *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*, Plenum, New York.

De Gaulejac V. (2006), « L'idéologie managériale comme perversion sociale », *in* Aïn J. (dir.), *Perversions*, érès, Toulouse, p. 186-206.

De Gaulejac V. (2011), *Travail, les raisons de la colère*, Le Seuil, coll. Économie humaine, Paris.

De Terssac G. (2012), *Autonomie et travail*, Dictionnaire du travail, p. 47-53.

Dehler G., Welsh A., Lewis M. (2001), « Critical Pedagogy in the "New Paradigm" : Raising complicated understanding in management learning », *Management Learning*, vol. 32, n° 4, p. 493-511.

Dejours C. (1988), *Plaisir et souffrance dans le travail*, AOCIP, Paris.

Dejours C. (1998), *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Seuil, Paris.

Dejours C. (2009), *Suicide et travail : que faire ?*, PUF, Paris.

Denison D., Hoojberg R., Quinn R., (1995), « Paradox and Performance: Toward a Theory of Behavioral Complexity », *Managerial Leadership, Organization Science*, vol. 6, n° 5, p. 524-540.

Derrida J. (1991), *Donner le temps*, Galilée, Paris.

Desreumaux A., Bréchet J.-P. (2013), « L'entreprise comme bien commun », *Revue Interdisciplinaire Management et Humanisme*, n° 7, p. 77-93.

Detchessahar M., (2009), « Robert Quinn ou les paradoxes du management », *in* Charreire Petit S., Huault I. (dir.), *Les grands auteurs en management*, EMS, p. 425-438.

Detchessahar M., (2001), « Le dire et le faire. Contribution à l'étude des nouvelles formes d'organisation », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 39, p. 43-56.

Detchessahar M., (2011), « Santé au travail : quand le management n'est pas le problème mais la solution », *Revue Française de Gestion*, n° 214, p. 89-105.

Detchessahar M. (2013), « Faire face aux risques psycho-sociaux : quelques éléments d'un management par la discussion », *Négociations*, n° 1, p. 57-80.

Detchessahar M., Grevin A. (2009), « Une organisation de santé... malade de gestionnite », *Gérer et Comprendre*, n° 98, p. 27-37.

Detchessahar M., Devigne M., Stimec A. (2010), « Les modes de régulation du travail et leurs effets sur la santé des salariés: deux établissements d'accueil des personnes âgées en quête de management », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 13, n° 4, p. 39-74.

Detchessahar M., Devigne M., Grevin A., Stimec A. (2012), « La souffrance au travail, le management en question », *in* Bardelli P., Allouche J. (dir.), *La souffrance au travail, quelle responsabilité de l'entreprise ?*, Armand Colin, janvier, p. 293-318.

Detchessahar M., Le Loch C., Minguet G., Stimec A. (2012), « Les déterminants organisationnels et managériaux de la santé au travail », *in* Abord de Chatillon E., Bachelard O., Carpentier S. (dir.), *Risques psychosociaux, santé et sécurité au travail : une perspective managériale*, Vuibert AGRH, Paris, p. 119-132.

D'Iribarne P. (1998), *Cultures et mondialisation*, Seuil, Paris.

Dodlova M., Yudkevich M. (2009), « Gift Exchange in the Workplace », *Human Resource management Review*, vol. 19, n° 1, p. 23-38.

Domenach J.M. (1972), *Emmanuel Mounier*, Seuil, Paris.

Drucker P. (1957), *La pratique de la direction des entreprises*, éd. d'Organisation, Paris.

Dubar C. (1991), *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*, Armand Colin, Paris.

Dujarier M.-A. (2006), *L'idéal au travail*, éditions Le Monde, PUF, collection Partage des savoirs, Paris.

Dumond J.-P. (2007), « Le don est-il une notion de gestion ? », *Gérer et Comprendre*, n° 89, p. 63-72.

Dumond J.-P. (2012), « L'inadaptation des pratiques de gestion au regard des approches compréhensives de la psychopathologie du travail », *In* Bardelli P., Allouche J. (dir.), *La souffrance au travail, quelle responsabilité de l'entreprise*, Armand Colin, Paris, p. 231-247.

Dyck B., Schroeder D. (2005), « Management, theology and moral points of view : towards an alternative to the conventional materialist-individualist ideal-type of management », *Journal of Management Studies*, vol° 42, n° 4, p. 705-735.

Eggrickx A., Mazars-Chapelon A. (2012), « Bureaucratie et émotions. Des injonctions paradoxales ? », *Revue Française de Gestion*, n° 223, p. 59-73.

Evraert D., Prat dit Hauret C. (2003), « La culture organisationnelle perçue par les cabinets comptables français par les associés-dirigeants : essai de typologie », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 6, n° 4, p. 5-24.

Falk A. (2007), « Gift Exchange in the Field », *Econometrica*, vol. 75, n° 5, p. 1501-1511.

Fessard G. (1944), *Autorité et bien commun*, Aubier, Paris.

Finnis J. (1986), *Natural Law and Natural Rights*, Clarendon, Oxford.

Fornaciari C.J., Sherlock J.J., Ritchie W.J., Dean K.L. (2005), « Scale development practices in the measurement of spirituality », *International Journal of Organizational Analysis*, n° 13, p. 28-49.

Frankl V.E. (1969), *The will to meaning: Foundations and applications of logotherapy*, The World Publishing Co, New York.

Frankl V.E. (2006), *Découvrir un sens à sa vie*, Les Editions de l'Homme, Québec.

Freeman, R.E. (1984), *Strategic management. A stakeholder Approach*, Pitman-Ballinger, Boston.

Freeman R.E., Harrison J.S., Wicks A.C., Parmar B.L., De Colle S. (2010) (dir.), *Stakeholder Theory. The State of the Art*, Cambridge University Press, Cambridge.

Fox A. (1980), *The meaning of work, in* Esland G., Salaman G. (dir.), The politics of work and Organizations, Milton Keyes, Open University Press.

Ghoshal S. (2005). « Bad management theories are destroying good management practices ». *Academy of management learning and education*, 4(1), p. 75-91.

Giroux H.A. (2001), *Theory and Resistance in Education: towards a pedagogy for the opposition*, Revised and expanded Edition, Bergin & Garvey, West-port.

Glaser B., Strauss A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Aldine de Gruyter, Chicago.

Godbout J. (1992), *L'esprit du don*, La Découverte, Série « anthropologie », Paris.

Godbout J. (2000), *Le Don, la Dette et l'Identité*, La Découverte, Paris.

Godbout J. (2007), *Ce qui circule entre nous. Donner, Recevoir, Rendre*, Seuil, Paris.

Goleman D. (1997), *L'intelligence émotionnelle*, Tome 1, Paris, Laffont (1ère édition Bantam Books, 1995).

Gollain F. (2000), *Une critique du travail. Entre écologie et socialisme*, La Découverte, Paris.

Gomez P.Y. (2013), *Le Travail invisible. Enquête sur une disparition*, éd. François Bourin, Paris.

Gond J.P., Igalens J., Swaen V., El Akremi A. (2011), « The human Resources contribution to responsible leadership : an exploration of the CSR-HR Interface », *Journal of Business Ethics*, n° 98, p. 115-132.

Gorz A. (1988), *Métamorphoses du travail, quête du sens*, Editions Galilée, Paris.

Gouldner A.W. (1975), « The Norm of Reciprocity: a Preliminary Statement », *American Sociological Review*, vol. 25, n°2, p. 161-178.

Grévin A. (2011), *Les transformations du management des établissements de santé et leur impact sur la santé au travail : l'enjeu de la reconnaissance des dynamiques de don*, Thèse Université de Nantes (sous la direction de Detchessahar).

Grey C. (2004), « Re-inventing business schools: the contribution of critical management education », *Academy of Management Learning and Education*, vol. 3, n° 2, p. 178-186.

Gurvitch G. (1940), *Eléments de sociologie juridique*, Aubier édition Montaigne, Paris.

Haag C., Laroche H. (2009), « Dans le secret des comités de direction, le rôle des émotions : proposition d'un modèle théorique », *M@n@gement*, vol. 12, n°2, p. 82-117.

Hall D.T., Richter J. (1998), « Balancing work life and home life: What can organizations do to help ? », *Academy of Management Executive*, vol. 2, p. 213-223.

Hatchuel A., Segrestin B. (2012), *Refonder l'entreprise*, Seuil, La république des idées, Paris.

Hegel G.W.F. (1807), *Phénoménologie de l'esprit*, trad. B. Bourgeois, Vrin, Paris.

Henaff M. (2012), *Le don des philosophes : repenser la réciprocité*, Seuil, Paris.

Herman J. (1988), *Les langages de la sociologie*, PUF, Paris.

Herman S.W. (2004), « Christian business ethics on the employment relation : mapping the terrain », *Research in Ethical Issues in Organizations*, n° 5, p. 37-53.

Hirigoyen M.-F. (2013). Participation à la table ronde « Les nouvelles relations humaines au travail » animée par A. Mendez, *Revue Interdisciplinaire sur le Management, l'Humanisme et l'Entreprise*, juillet.

Hirigoyen M.-F. (2014), *Le harcèlement moral au travail*, PUF, Paris.

Honoré L. (2002), « Rupture stratégique, changement organisationnel et rôle de la GRH », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 45, p. 52-66.

Honoré L. (2006), « Déviance et contrôle des comportements », *Revue Finance-Contrôle-Stratégie*, vol. 9, n° 2, p. 63-87.

Hurstel D. (2012), proposition 2, *in* Giraud G., Renouard C. (dir.), *Vingt propositions pour réformer le capitalisme*, Champs, Essai, Paris.

Ide P. (1997), *Eh bien, dites : don. Petit éloge du don*, Ed. de l'Emmanuel, Paris.

Isaksen J. (2000), « Constructing meaning despite the drudgery of repetitive work », *Journal of Humanistic Psychology*, n° 40, p. 84-107.

Kanter, R.M. (1977), *Work and family in the United States : a critical review and agenda for research and policy*, Russel Sage Foundation, New York.

Karasek R.A. (1976), *The impact of work environment on life outside the job. Explorations in the associations between job content and leisure behavior and mental health using national survey data from Sweden and the United States.* PhD thesis, Cambridge.

Kelsen H. (1962), *Théorie pure du droit*, Dalloz, Paris.

Kirchmeyer C. (1995), « Managing the work-nonwork boudary : an assessment of organizational responses », *Human Relations*, vol. 48, n° 5, p. 515-536.

Lacroix J. (1972), *Le personnalisme comme anti-idéologie*, PUF, Paris.

Lascoumes P., Serverin E. (1986), « Théories et pratiques de l'effectivité du droit », *Droit et société*, n° 2, p. 127-150.

Lascoumes P. (1988). « Effectivité », *In* Arnaud A.J. et al. (dir.), *Dictionnaire encyclopédique de théorie et de sociologie du droit*, LGDJ, Paris.

Lascoumes P. (2005), *Gouverner par les instruments*, Presses de Sciences Po, Paris.

Lébraty J., Guéret-Talon L. (2012), *La Différence est une force - Essai sur le management stratégique de la diversité*, Eska, Paris.

Legendre (2007), *Dominium mundi. L'Empire du management*, éd. Mille et une nuits, 2007 (traduction allemande : *Dominium mundi. Das Imperium des Managements*, traduit par Jörg Mirtl, éd. Turia + Kant, 2008).

Lips-Wiersma M. (2002), « Analysing the career concerns of spiritually oriented people : Lessons from contemporary organizations », *Career Development International*, n° 7, p. 385-397.

Lips-Wiersma M. (2003), « Making conscious choices in doing research on workplace spirituality, Utilizing the holistic development model to articulate values, assumptions and dogmas of the knower », *Journal of organizational change management*, vol. 16, n° 4, p. 406-425.

Lips-Wiersma M., Morris L. (2009), « Discriminating between 'meaningful work' and 'the management of meaning », *Journal of Business Ethics*, vol. 88, n° 3, p. 491-511.

Livet P. (2000), « Peur de l'inconnu, angoisse et révisions conceptuelles », *Revue européenne des sciences sociales*, t. XXXVIII, n° 119, p. 35-44.

Livet P. (2002), *Emotions et rationalité morale*, PUF, Paris.

Livet P. (2009), « Emotions, rationalité, densité temporelle et manifestation de valeurs », *Revue européenne des sciences sociales*, XLVII-144, p. 7-23.

Maitland I. (1989), « Rights in the workplace : A Nozickian argument », *Journal of Business Ethics*, n° 8, p. 951-954.

Marion J-L. (2005), *Étant donné. Essai d'une phénoménologie de la donation*, PUF, Paris.

Marx K. (1844). *Manuscrits de 1844. Economie politique et philosophie*, Editions sociales, Coll. Classique du marxisme, Paris, 1972.

Marx K., *Le capital*, livre 1 (1867-1883), nouvelle traduction de Jean-Pierre Lefebvre, PUF, Paris, 1993, p. 199-200.

Masclef O. (2012), « L'Altruisme et les Dons Gratuits dans une Dynamique d'Émergence d'Alliance », *Revue Française de Gestion*, vol. 38, n° 223.

Masclef O. (2013), « Le rôle du don et du gratuit dans l'entreprise : théories et évidences », *Economies et sociétés*, n° 7, p. 7-31.

Maslow A.H. (1964), *Motivation and personality*, Harper et Row, New York.

Matzler K., Bailom F., Mooradian T. (2007), « Intuitive Decision Making », *Sloan Management Review*, n° 49, p. 13-15.

Mauss M. (1923-1924), « Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés primitives », *L'Année Sociologique*, seconde série, 1923-1924.

May D.R., Gilson R.L., Harter L.M. (2004), « The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work », *Journal of occupational and organizational psychology*, n° 77, p. 11-37.

McClelland D.C. (1975), *Power: the inner experience*, Halstead, New York.

McKee M.C., Mills J.H., Driscoll C. (2008), « Making sense of workplace spirituality : Towards a new methodology », *Journal of Management, Spirituality & Religion*, vol. 5, n° 2, p. 190-210.

Méda D. (1998), *Le travail, une valeur en voie de disparition*, éd. Alto-Aubier, Paris.

Meda D. (2001), « Centralité du travail, plein emploi de qualité et développement humain », *Cités*, vol. 4, n° 8, p. 21-33.

Méda D. (2010), *Travail, la révolution nécessaire*, éd. de l'Aube, Paris.

Melé D. (2009), « Integrating personalism into virtue-based business ethics : the personalist and the common good principles », *Journal of Business Ethics*, 88, p. 227-244.

Mercier S. (2004), *L'éthique dans les entreprises*, La découverte, Repères.

Messmer J. (1965), *Social Ethics. Natural Law in the modern world*, Doherty, Herder, Saint Louis, USA.

Michaelson C. (2005), « Meaningful motivation for work motivation theory », *Academy of Management Review*, n° 30, p. 235-238.

Michaelson C. (2009), « Teaching meaningful work : philosophical discussions on the ethics of career choice », *Journal of Business Ethics Education*, 6.

Michaelson C., Pratt M.G., Grant A.M., Dunn C.P. (2014), « Meaningful Work: Connecting Business Ethics and Organization Studies », *Journal of Business Ethics*, 121 (1), 77-90.

Mintzberg H. (2004), *Managers not MBAs: ahard look at the soft practice of management and management development*, Berret-Koehler Publishers, San Francisco.

Misrahi R. (2011), *Le bonheur, essai sur la joie*, éd. Cécile Defaut, Nantes.

Mitroff I., Denton E.A. (1999), *A spiritual audit of corporate America : a hard look at spirituality, religion, and values in the workplace*, Jossey-Bass, San Francisco.

Moix C. (1960), *La pensée d'Emmanuel Mounier*, Seuil, Paris.

Molinier P. (2006), *Les enjeux psychiques du travail. Introduction à la psychodynamique du travail*. Petite Bibliothèque Payot.

Molinier P., Flottes A. (2012), « Travail et santé mentale : approches cliniques », *Travail et emploi*, n° 129, p. 51-66.

Morin E.M. (1997), « Le sens du travail pour les managers francophones », *Psychologie du Travail et des Organisations*, vol. 3, Issue 2-3, p. 26-45.

Morin E.M., Cherre B. (1999), « Les cadres face au sens du travail », *Revue Française de Gestion*, vol. 126, p. 83-93.

Morin E.M. (2008), *The meaning of work, mental health and organizational commitment*, Studies and research/ Report R-585, *IRSST*.

Mounier E. (1936), *Manifeste au service du personnalisme*, éd. Montaigne, Paris.

Mounier E. (1947), *Introduction aux existentialismes*, éd. Denoël, Paris.

Mounier E. (1949), *Le personnalisme*, PUF, coll. Que sais-je ? , Paris.

Mounier E. (1968*), L'engagement de la foi, choix de textes*, Parole et silence, Paris.

Nicole-Drancourt C., Roulleau-Berger L. (2001), *Les jeunes et le travail. 1950-2000*, PUF, Paris.

Nozick R. (1974), *Anarchie, État et Utopie*, PUF, Paris.

Nietzsche F.W. (1872), *L'Etat chez les Grecs.* In Cinq préfaces à cinq livres qui n'ont pas été écrits, Ecrits posthumes, 1870-1873, Gallimard, Paris, 1975.

Nietzsche F.W. (1872), *Naissance de la tragédie*, Gallimard, Paris.

Nietzsche F.W. (1881), *Aurore*, Livre III, §173 et §206, trad. J. Hervier, Gallimard, Paris, 1970.

Nietzsche F.W. (1881-82), *Le gai savoir*, Gallimard, Paris.

Nietzsche F.W. (1883), *Ainsi parlait Zarathoustra*, trad. H. Albert, Mercure de France, Paris.

Nietzsche F.W. (1883), *Humain trop humain*, Livre I, §611 Gallimard, Paris.

Nietzsche F.W. (1889), *Crépuscule des idoles*, Hatier, Paris, 2001.

Nietzsche F.W. (1882-89), *Fragments posthumes*, Gallimard, Paris.

Orthener D.K., Pittman J.F. (1986), « Family contributions to work commitment », *Journal of Marriage and the Family*, vol. 48, p.573-581.

Ost, F., Van De Kerchove, M. (1988), *Le système juridique entre ordre et désordre*, PUF, Paris.

Pfeffer J., Fong C. (2004), « The Business school "business": some lessons from the US experience », *Journal of Management Studies*, vol. 41, n° 8, p. 1501-1520.

Pirola-Merlo A., Härtel C., Mann L., Hirst G. (2002), « How leaders influence the impact of affective events on team climate and performance in RetD teams », *Leadership Quaterly*, n° 13(5), p. 561-581.

Platon (356 av J.C.), *Apologie de Socrate*, trad. M. Croiset, Les Belles Lettres, Paris, 1963.

Prat Dit Hauret C. (2007), « Éthique et décision d'audit », *Comptabilité - Contrôle - Audit*, vol. 13, n° 6, p. 69-85.

Prat Dit Hauret C., Durrieu F. (2005), « La culture organisationnelle des cabinets d'expertise comptable perçue par les experts-comptables stagiaires: échelle de mesure et analyse empirique », *Comptabilité - Contrôle - Audit*, vol. 11, n° 1, p. 39-54.

Pratt M.G., Ashforth B.E. (2003), « Fostering meaningfulness in working and at work », *In* Cameron, K.S., Dutton J.E., Quinn R.E (dir.), Positive organizational scholarship : Foundations of a new discipline, Berret-Koehler, San Francisco, p. 309-327.

Puel H. (1989), *L'Économie ou défi de l'Éthique. Essai d'éthique économique*, Éd. Cujas/Cerf, coll. « Éthique et Société », Paris.

Quiniou Y. (2006), *Pour une actualisation du concept d'aliénation*, n° 39, PUF.

Quinn R., Rohrbaugh J. (1981), « A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness », *Public Productivity Review*, vol. 5, n° 2, p. 122-140.

Rawls J. (1997), *Débat sur la justice politique*, avec Jürgen Habermas, trad. par Catherine Audard et Rainer Rochlitz, éd. du Cerf, Paris.

Renouard C. (2013), *Éthique et entreprise*, Les éditions de l'atelier, Paris.

Reynaud J.-D. (1997), *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Colin, Paris.

Reynaud J.-D. (2000), *Le conflit, la négociation et la règle*, éd. Octarès, Toulouse.

Richard D (2012), « Qu'est-ce que le concept de bien-être au travail apporte au management de la santé et de la sécurité au travail ? », *in* Abord de Chatillon E., Bachelard O., Carpentier S. (dir.), *Risques psychosociaux, santé et sécurité au travail : une perspective managériale*, Vuibert, Paris, p. 107-116.

Richebé N. (2002), « Les réactions des salariés à la " logique compétence " : vers un renouveau de l'échange salarial », *Revue Française de Sociologie*, n° 43, p. 99-126.

Rifkin J. (1997), *La Fin du travail*, La Découverte, Paris.

Robinson S.L., Bennet R.J. (1995), « A typology of deviant work-place behaviors : a multidimensional study », *Academy of Management Journal*, vol. 38, n° 2, p. 555-572.

Ros M., Schwartz S.H., Surkiss S. (1999), « Basic individual values, work values, and the meaning of work », *Applied Psychology. An International Review*, vol. 48, n° 1, p. 49-71.

Rousseau (1989), **«** Psychological and implied contracts in organizations **»**, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, vol. 2, n° 2, p. 121-139.

Russel J.A. (1980), « A circumplex model of affect », *Journal of personality and Social Psychology*, n° 39(6), p. 1161-1178.

Russel J.A., Barrett L.F. (1999), « Core affect, prototypical emotional episodes, and other things called emotion : dissecting the elephant », *Journal of personality and social psychology*, n° 76(5), p. 805-819.

Saielli P. (2001), « Analyse critique de l'éthique organisationnelle », *In* Communication et organisation [En ligne], 20, mis en ligne le 27 mars 2012, consulté le 03 juin 2013. URL : http://communicationorganisation.revues.org/2586

Sainsaulieu R. (1977), *L'identité au travail*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, Paris.

Sainsaulieu R. (1987), *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Dalloz, Paris.

Sainsaulieu R. (1997), *Sociologie de l'entreprise. Organisation, culture et développement*, 2ème édition, Presses de Sciences Po et Dalloz, Paris.

Sartre J.-P. (1946), *L'existentialisme est un humanisme*, éd. Nagel, coll. Pensées, Paris.

Schwartz N. (2000), « Emotion, Cognition and Decision Making », *Cognition and Emotion*, vol. 14, n° 4, p. 433-440.

Schwartz S.-H. (2006), « Les valeurs de base de la personne : théorie, mesures et applications », *Revue française de sociologie*, n° 47, p. 929-968.

Scroggins W.A. (2008), « Antecedents and outcomes of experienced meaningful work: A person-job fit perspective », *Journal of Business Inquiry*, vol. 7, n° 1, p. 67-78.

Serverin E. (2000), *Sociologie du droit*, La Découverte, Paris.

Sison A.J.G., Fontrodona J. (2012), « The common good of the firm in the aristotelian-thomistic tradition », *Business Ethics Quaterly*, 22 (2), p. 211-246.

Sison A.J.G., Fontrodona J. (2013), « Participating in the common good of the firm », *Journal of Business Ethics*, 113 (4), p. 611-625.

Shamir B. (1991), « Meaning, self and motivation in organizations », *Organization Studies*, n° 12, p. 405-424.

Sherry J.F. (1983), « Gift giving in anthropological perspective », *Journal of Consumer Research*, vol. 10, n° 2, p. 157-168.

Sigaut F. (1990), « Folie, réel et technologie », *Techniques et culture*, n° 15, p. 167-179.

Sivadon P., Amiel R. (1969), *Psychopathologie du Travail*, Les Editions Sociales Françaises, coll. des Sciences Humaines Appliquées, Paris.

Strauss A., Corbin J. (1998), *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. 2nd Edition, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

Supiot A. (2005), *Homo juridicus : essai sur la fonction anthropologique du droit*, Paris, Éditions du Seuil, coll. « La couleur des idées ».

Sy Y., Côté S., Saavedra R. (2005), « The contagious leader : Impact of the leader's mood on the mood of group members, group affective tone, and group processes », *Journal of Applied Psychology*, n° 90(2), p. 295-305.

Thévenet M. (1992), *Impliquer les personnes dans l'entreprise*, Editions Liaisons, coll. Option Gestion, Paris.

Thévenet M. (1999), « Le travail : que d'émotions ! », *Revue Française de Gestion*, n° 126, p. 140-152.

Thévenet M. (2000), *Le plaisir de travailler. Favoriser l'implication des personnes*, éd. d'Organisation, Paris.

Thévenet M. (2001), « Vie professionnelle, vie privée et développement personnel », *Revue Française de Gestion*, n° 134, p.106-119.

Thévenet M., Dejoux C., Marbot E., Bender A.F, Normand E. (2007), *Fonctions RH. Politiques, métiers et outils des ressources humaines*, Pearson, Paris.

Thévenet M., Vachette J. (1992), *Culture et comportements*, Vuibert, Paris.

Thomas d'Aquin (1273), *Somme théologique*, Le Cerf, Paris, 1984.

Thomas d'Aquin, *Préface à la Politique*, avant propos, traduction et explication par H. Keraly, Nouvelles éditions latines, 1974.

Thomas d'Aquin (1267), *De regno*, texte traduit et présenté par M. Martin Cottier, Vrin, 1993.

Valadier P. (2001), « Nietzsche et l'avenir de la religion », *Le portique*, 8.

Vardi Y., Wiener Y. (1996), « Misbehavior in organizations : a motivational framework », *Organization Science*, vol. 7, n° 2, p. 151-165.

Weick K.E. (1995), *Sensemaking in organizations*, Sage, London.

Weil S. (1951), *La condition ouvrière*, Gallimard, Folio, Essais, Paris.

Windsor C.A., Ashkanasy N.M. (1996), « Auditor independence decision making: The role of organizational cultural perceptions », *Behavioral Research in Accounting*, vol. 8 (supplement), p. 80-97.

Zamagni S. (2004), « Towards an Economics of Human Relations: on the Role of Psychology in Economics », *Group Analysis*, vol. 37, n° 1, p. 17-32.

Zamagni S. (2010), « Gratuité et action économique », *Revue du Mauss*, n° 35, p. 381-388.

Zarifian P. (2009). *Le travail et la compétence : entre puissance et contrôle*, PUF, coll. Le travail humain, Paris.